



Стремимся
к большему!



ГОДОВОЙ ОТЧЕТ

2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

2	Компания сегодня
4	Инвестиционная привлекательность
6	2018 год: итоги
8	Обращение Председателя Совета директоров

10 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

12	Обращение Председателя Правления
14	Реализация Стратегии-2025
22	Обзор рынка
31	Глобальные тренды и их влияние на Стратегию Компании
32	Стратегия-2030
36	Бизнес-модель
38	Операционная трансформация
42	Организационная трансформация
44	Культурная трансформация
46	Цифровая трансформация

50 ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

52	Сырьевая база и добыча
74	Нефтепереработка
84	Сбыт нефти, газа и нефтепродуктов
102	Финансовые результаты
114	Технологическое развитие

ОБ ОТЧЕТЕ

Отчет публичного акционерного общества «Газпром нефть» (ПАО «Газпром нефть», Компания, Общество) за 2018 г. включает результаты деятельности ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ, именуемых Группой «Газпром нефть» (Группа). ПАО «Газпром нефть» является материнской компанией Группы и для настоящего Годового отчета представляет консолидированную информацию об операционной и финансовой деятельности ключевых активов Группы. Перечень дочерних обществ (дочерних предприятий), включенных в контур Отчета, и доля участия ПАО «Газпром нефть» в капитале раскрыты в примечаниях к консолидированной финансовой отчетности по МСФО за 2018 г.

Отчет подготовлен на основе анализа операционных данных, консолидированных финансовых показателей по МСФО и рекомендаций международных Стандартов GRI.

Информация, представленная в Отчете, подтверждена Ревизионной комиссией, утверждена Советом директоров и годовым Общим собранием акционеров Компании.

В тексте Годового отчета могут встречаться погрешности при расчете долей, процентов, сумм при округлении расчетных показателей. Приведенные в Годовом отчете данные могут незначительно отличаться от ранее опубликованных данных из-за разницы округления показателей.

Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» предварительно утвержден Советом директоров, Протокол № ПТ-0102/19 от 19 апреля 2019 г.

Годовой отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Газпром нефть» 14.06.2019 г. (Протокол от 18.06.2019 г. № 0101/02)



Онлайн-версия
Годового отчета
за 2018 г.

124 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

126	Корпоративное управление
174	Внутренний контроль и управление рисками
198	Взаимодействие с инвесторами и акционерами

208 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

210	Безопасное развитие
221	Развитие кадрового потенциала
225	Региональная политика и развитие местных сообществ

ПРИЛОЖЕНИЯ

230	Приложение 1. Отчет о результатах аудита консолидированной финансовой отчетности за 2018 год	327	Приложение 6. Налогообложение нефтяной отрасли
240	Приложение 2. Консолидированная финансовая отчетность по МСФО	336	Приложение 7. Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления
317	Приложение 3. История Компании	342	Приложение 8. Перечень крупных сделок и сделок с заинтересованностью
324	Приложение 4. Структура Группы «Газпром нефть»	343	Глоссарий
326	Приложение 5. Информация об использовании ПАО «Газпром нефть» энергетических ресурсов	347	Заявление об ответственности
		348	Адреса и контакты

КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

ПАО «Газпром нефть» (далее – Компания или «Газпром нефть») – вертикально интегрированная компания, основными видами деятельности которой являются разведка, добыча, реализация нефти и газа, нефтепереработка, производство и сбыт нефтепродуктов.

Компания работает в крупнейших нефтегазоносных регионах России, а также за рубежом. Ключевые регионы добычи: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО – Югра), Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО), Томская область, арктический шельф, Дальний Восток и Ирак. Основные

перерабатывающие мощности Компании находятся в России (Омск, Москва и Ярославль), а также в Сербии.

«Газпром нефть» сопоставима с крупнейшими нефтяными компаниями мира по объему доказанных запасов углеводородов по классификации PRMS¹.

1 564

МЛН Т Н. Э.

доказанные запасы углеводородов

92,9

МЛН Т Н. Э.

добыча углеводородов

42,9

МЛН Т

переработка нефти

799,5

МЛРД Р

скорректированная EBITDA

¹ Petroleum Resources Management System / Система Управления Нефтяными Ресурсами (запасами).



12,6

МЛН Т НЕФТИ

добыча на арктических
проектах жидких
углеводородов в 2018 году

ЛИДЕР ПРОМЫШЛЕННОГО ОСВОЕНИЯ АРКТИКИ

ПРИРАЗЛОМНОЕ

Первый и единственный проект по добыче нефти на российском арктическом шельфе

НОВЫЙ ПОРТ

Уникальная логистическая схема круглогодичной транспортировки арктической нефти

МЕССОЯХА

Самое северное материковое месторождение России

ЭФФЕКТИВНАЯ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ

ОДИН ИЗ ЛИДЕРОВ ПО ГЛУБИНЕ ПЕРЕРАБОТКИ И ВЫХОДУ СВЕТЛЫХ НЕФТЕПРОДУКТОВ В РОССИИ

МАСШТАБНАЯ ПРОГРАММА МОДЕРНИЗАЦИИ НПЗ

ЛИДЕР

авиационного и битумного рынков в России

№ 1

по прокачке через одну АЗС т/сут в России

ЛИДЕР ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ ОТРАСЛЕВОГО МАСШТАБА

500+

высокотехнологичных скважин в год

Цифровизация

новый уровень эффективности бизнеса

«Бажен»

оператор национального проекта по созданию технологий разработки трудной нефти



ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Значительная ресурсная база

Рост маржи переработки в результате модернизации НПЗ

Новые цифровые технологии в цепочке реализации нефтепродуктов

Управление цепочкой создания стоимости как единым активом

Система операционной эффективности и производственной безопасности для всех направлений бизнеса

Адаптивная система принятия решений в инвестиционной деятельности

Амбициозные цели в области экологии и социальной ответственности

Рост операционного денежного потока и дивидендных выплат

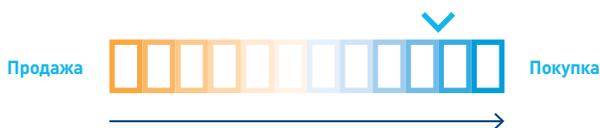
2025 СТРАТЕГИЯ РОСТА

- > 100 млн т н. э. добычи
- > 40 млн т переработки в Российской Федерации
- > Объем реализации через собственные каналы сбыта – 100 %

2030 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

- > Максимизация создаваемой стоимости каждого барреля
- > В топ-10 крупнейших в мире по добыче жидких углеводородов (рост добычи ЖУВ не ниже отрасли)
- > Лидерство по ROACE (не менее 15 %)
- > Лидерство по эффективности, безопасности и технологичности

РЫНОЧНАЯ ОЦЕНКА



КОНСЕНСУС-ПРОГНОЗ финансовых аналитиков подтверждает значительный потенциал роста стоимости Компании

396 ₪

среднее значение целевой цены за акцию

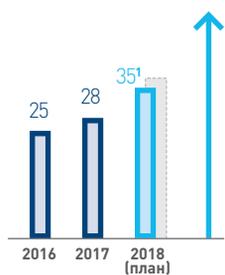
+23 %

потенциал роста (от цены на 25 марта 2019 г.)

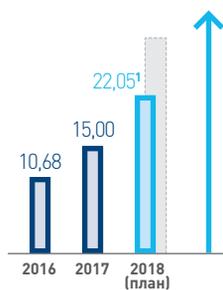
КАПИТАЛИЗАЦИЯ И ДОХОД АКЦИОНЕРОВ

СТАБИЛЬНЫЙ РОСТ ДИВИДЕНДНЫХ ВЫПЛАТ

Доля от чистой прибыли по МСФО (%)



Общий размер дивидендов на акцию (₽)



ДИВИДЕНДЫ

>35 %

от чистой прибыли по МСФО – ожидаемый размер дивидендов по итогам 2018 года

РЕКОРДНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ КОМПАНИИ

1,6 ТРЛН ₽

рыночная капитализация на 31 декабря 2018 года

+43 %

рост курса акций за 2018 год

¹ Данные за девять месяцев 2018 г.

ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ В ОТРАСЛИ

№ 1

29,0 %

рентабельность по EBITDA

22,0 %

ROE – рентабельность собственного капитала

19,1 %

ROACE – доход на средний используемый капитал

№ 2

1 540,1 ₽

EBITDA на 1 барр. добычи нефти

8,35 млн т

производство автомобильных бензинов в России

3,28 млн т

производство авиационного топлива в России

84,0 %

глубина переработки²

№ 3

799,5 млрд ₽

скорректированная EBITDA

92,9 млн т н.э.

добыча углеводородов

63,0 млн т

добыча нефти

39,4 млн т

нефтепереработка в России

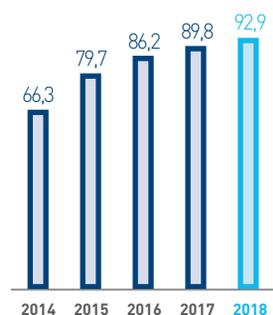
² По данным ФГБУ «ЦДУ ТЭК» среди вертикально интегрированных нефтяных компаний.

2018 ГОД: ИТОГИ

Рост добычи углеводородов

Добыча углеводородов
(млн т н. э.)

92,9 +3,5%[†]

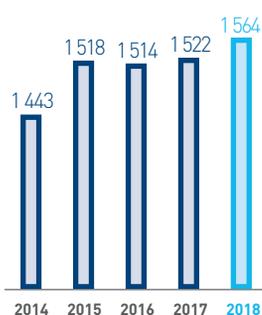


Наибольший вклад в рост добычи углеводородов внесло развитие крупных проектов: Приразломного, Новопортовского и Восточно-Мессояхского месторождений. Кроме того, оказали весомое влияние следующие факторы: увеличение доли владения в АО «Арктикгаз» и начало добычи на Тазовском месторождении.

[†]Подробнее читайте в разделе «Сырьевая база и добыча», с. 52

Доказанные запасы углеводородов
(млн т н. э.)

1 564 +2,8%[†]



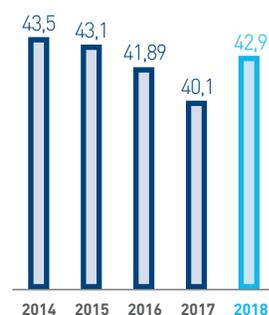
Расширение ресурсной базы Группы в 2018 г. было обеспечено совершенствованием технологий эксплуатационного бурения и геологоразведки. Кроме того, Компания получила более 20 лицензий по результатам аукционов, заявок на геологическое изучение и сделок M&A. В 2018 г. на лицензионных участках «Газпром нефти» были открыты и поставлены на государственный баланс четыре новых месторождения и 27 залежей углеводородов.

[†]Подробнее читайте в разделе «Добыча углеводородов», с. 64

Эффективная переработка

Переработка нефти
(млн т)

42,9 +7%[†]



Объем переработки нефти в 2018 г. увеличился вследствие завершения плановых ремонтов и реконструкций на российских НПЗ Группы.

Кроме того, в 2018 г. Группа продолжила реализацию второго этапа технологической и экологической модернизации своих нефтеперерабатывающих заводов.

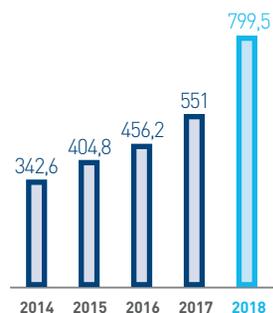
[†]Подробнее читайте в разделе «Нефтепереработка», с. 74

В 2018 г. Компания существенно нарастила выручку, EBITDA и чистую прибыль, снизила долговую нагрузку. Это позволило увеличить выплаты дивидендов и планировать новые амбициозные проекты.

Высокие финансовые результаты

Скорректированная EBITDA
(млрд ₽)

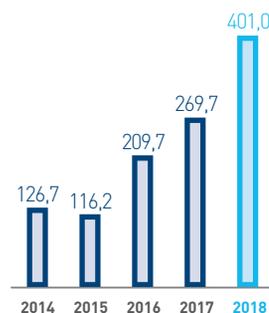
799,5 +45,1%¹



Значительный рост показателя был обеспечен положительной динамикой цен на нефть на мировом и внутреннем рынках, успешным развитием новых проектов добычи углеводородов и повышением эффективности работы Компании.

Чистая прибыль
(млрд ₽)

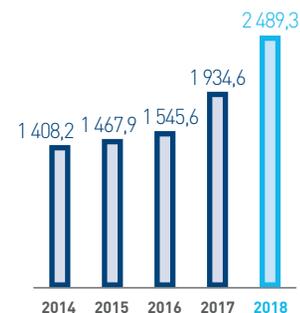
401,0 +48,6%¹



Чистая прибыль Компании выросла в 2018 г. почти на 49 %. Это обусловлено благоприятной ценовой конъюнктурой на фоне снижения удельных операционных расходов на добычу углеводородов и переработку нефти. В основе снижения расходов лежат комплексная модернизация нефтеперерабатывающих заводов и внедрение инновационных способов разведки и добычи углеводородов.

Выручка
(млрд ₽)

2 489,3 +28,7%¹



Выручка Компании выросла в 2018 г. на 28,7 % – до 2,49 трлн ₽. Этому способствовали благоприятная ценовая конъюнктура, повышение операционной эффективности и продолжающийся рост добычи на Новопортовском, Приразломном и Восточно-Мессояхском месторождениях.

¹Подробнее читайте в разделе «Финансовые результаты», с. 102

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕТОРЫ!

2018 год стал для «Газпром нефти» периодом активного развития. Компания укрепила позиции в тройке лидеров по объемам добычи и переработки нефти в России, нарастила технологические компетенции и повысила эффективность операционной деятельности по всем направлениям бизнеса.

Продолжилось успешное развитие запорных проектов – освоение Приразломного, Новопортовского и Восточно-Мессояхского месторождений. Сегодня эти активы вносят значительный вклад в общий объем добычи нефти Компанией.

Арктический флот «Газпром нефти», который осуществляет транспортировку нефти сортов ARCO и Novu Port на мировой рынок, пополнился в 2018 г. двумя современными ледоколами.

Одновременно «Газпром нефть» формирует новый перспективный нефтяной кластер на Дальнем Востоке России. В 2018 г. Компания открыла второе по счету месторождение у берегов Сахалина – «Тритон». Оно вошло в десятку крупнейших открытий года в мировой нефтяной отрасли.

Одно из основных направлений технологического развития «Газпром нефти» – поиск инновационных методов разработки и вовлечения в добычу нетрадиционных и трудноизвлекаемых запасов. В рамках этой важной для всей российской нефтяной отрасли работы Компания создала в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре «Технологический центр «Бажен». Его главная задача – подготовка комплекса эффективных российских технологий работы с баженовской свитой, глубоко расположенной и обладающей значительным потенциалом. «Газпром нефть» также планирует отработать методы освоения ачимовских залежей. Для этого на полуострове Ямал Компания создает новый технологический полигон.

«Газпром нефть» укрепляет взаимодействие с партнерами. Ярким свидетельством стало завершение сделки с Mubadala – одним из крупнейших фондов Объединенных Арабских Эмиратов – и Российским фондом прямых инвестиций по совместной разработке месторождений в Западной Сибири.

Компания реализует проекты комплексной программы модернизации нефтеперерабатывающих заводов в России и Сербии. В будущем они обеспечат повышение глубины переработки нефти и увеличение производства светлых нефтепродуктов. Приоритеты программы – максимально эффективная переработка при минимальном воздействии на окружающую среду. Успешный опыт по внедрению инновационных природосберегающих технологий позволил заводам «Газпром нефти» в Омске и Москве стать в 2018 г. пилотными площадками для разработки единых федеральных требований к применению отраслевых систем мониторинга воздуха на промышленных объектах.

«Газпром нефть» продолжает активно развивать премиальные каналы реализации продукции. Независимые исследования подтверждают, что сеть АЗС «Газпромнефть» уверенно входит в число наиболее востребованных у российских автомобилистов. Компания расширяет географию бизнеса, выводит на рынок новые продукты и внедряет инновационные решения в сбытовом сегменте. В 2018 г. «Газпром нефть» существенно нарастила продажи авиационного топлива, битумных материалов, судового топлива с улучшенными экологическими характеристиками, масел и смазочных материалов.

Успешная реализация проектов позволила «Газпром нефти» увеличить ключевые финансовые показатели и повысить уровень дивидендных выплат. При росте чистой прибыли практически в полтора раза Компания продемонстрировала высокий уровень возврата на вложенный капитал. Именно этот показатель является одним из ключевых в новой долгосрочной Стратегии развития «Газпром нефти». Она утверждена Советом директоров в 2018 г. и определяет векторы развития Компании за горизонтом 2025 г. с учетом формирующихся сегодня тенденций на энергетическом рынке. Уверен, реализация Стратегии обеспечит стабильный рост стоимости Компании и выведет «Газпром нефть» на лидирующие позиции в мировой нефтяной отрасли.

Алексей Миллер
Председатель Совета директоров
ПАО «Газпром нефть»



СТРАТЕГ

ОТЧЕТ



ИЧЕСКИЙ

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ



УВАЖАЕМЫЕ АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕТОРЫ!

В 2018 г. «Газпром нефть» продолжила динамичное развитие всех направлений бизнеса. Компания неизменно опиралась на свои ключевые принципы – эффективность, технологичность и безопасность. Это позволило продемонстрировать успешные производственные и финансовые результаты, несмотря на непростую конъюнктуру мирового рынка нефти и нефтепродуктов.

По итогам прошлого года объем добычи «Газпром нефти» вырос на 3,5 % – до 92,9 млн т н. э. Последовательное увеличение этого показателя – результат активного освоения наших проектов в Арктике: Приразломного, Новопортовского и Восточно-Мессояхского месторождений. Одним из самых динамично развивающихся активов Компании стало месторождение «Новый Порт». Объемы добычи на месторождении выросли более чем на 40 % по сравнению с 2017 г. Мы продолжаем масштабные инвестиции в развитие этого стратегического проекта. В 2018 г. флот «Газпром нефти» пополнили два высокотехнологичных ледокола российской постройки – «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий». Они будут обеспечивать бесперебойную отгрузку нефти с Новопортовского месторождения.

«Газпром нефть» активно наращивает ресурсную базу. В 2018 г. Компания получила более 20 лицензионных участков, в том числе в Карабашской зоне, на южном Ямале, в Красноярском крае и Оренбуржье. На шельфе Охотского моря открыто новое морское месторождение «Тритон» с геологическими запасами 137 млн т н. э. Запасы месторождения «Нептун», открытого годом ранее на том же Аяшском лицензионном участке, по сравнению с первоначальной оценкой увеличены в 1,6 раза – до 415,8 млн т н. э. Таким образом, общие геологические запасы нефтяного кластера Компании на шельфе Сахалина составляют уже более 550 млн т н. э.

Сбалансированная загрузка нефтеперерабатывающих заводов позволила «Газпром нефти» по итогам 2018 г. увеличить объемы переработки на 7 % – до 42,9 млн т. При этом мы активно продолжаем технологическую модернизацию наших нефтеперерабатывающих предприятий и реализуем эффективные проекты по защите окружающей среды.

Продолжилось развитие сбытовой сети Компании. Благодаря приобретению высокотехнологичного производственно-логистического терминала в Ростовской области «Газпром нефть» начала формирование собственной битумной терминальной сети. «Газпром нефть» первая среди вертикально интегрированных нефтяных компаний в стране запустила собственное мобильное приложение для онлайн-оплаты топлива на АЗС.

В 2018 г. мы сдали в эксплуатацию «Лахта Центр» – самое высокое здание в Европе. Мы доказали, что базовые проектные подходы Компании, опора на высокие технологии и профессиональные кадры одинаково эффективны как в нефтяной отрасли, так и при реализации сложных проектов в других отраслях.

«Газпром нефть» на протяжении многих лет является ориентиром для российской нефтяной отрасли в области максимальной эффективности всех бизнес-процессов. 2018 г. стал для Компании годом рекордных финансовых результатов. Мы существенно нарастили выручку, чистую прибыль и свободный денежный поток, уменьшили долговую нагрузку. Прибыль по итогам 2018 г. стала самой высокой за всю историю «Газпром нефти», обновив рекордные показатели 2017 г.

Успехи Компании были высоко оценены инвестиционным сообществом. По итогам 2018 г. рублевые котировки акций «Газпром нефти» увеличились на 43 %, установив новые исторические максимумы. О высоком интересе со стороны зарубежных инвесторов свидетельствует сделка с Mubadala Petroleum, которая совместно с РФПИ стала нашим партнером в компании ООО «Газпромнефть-Восток».

В 2019 г. перед Компанией стоят новые масштабные задачи. В конце прошлого года Совет директоров «Газпром нефти» утвердил новую Стратегию развития до 2030 г. Мы намерены расти быстрее рынка, быть в десятке крупнейших публичных компаний по добыче жидких углеводородов, максимизировать создаваемую стоимость каждого барреля и обеспечивать показатель возврата на вложенный капитал на уровне не ниже 15 %. Для достижения этих амбициозных целей мы запустили процесс комплексной трансформации системы управления: цифровой, операционной, организационной и культурной.

Убежден, в 2019 г. «Газпром нефть» сохранит высокий темп развития и продолжит уверенное движение к достижению заявленных стратегических целей.

Александр Дюков

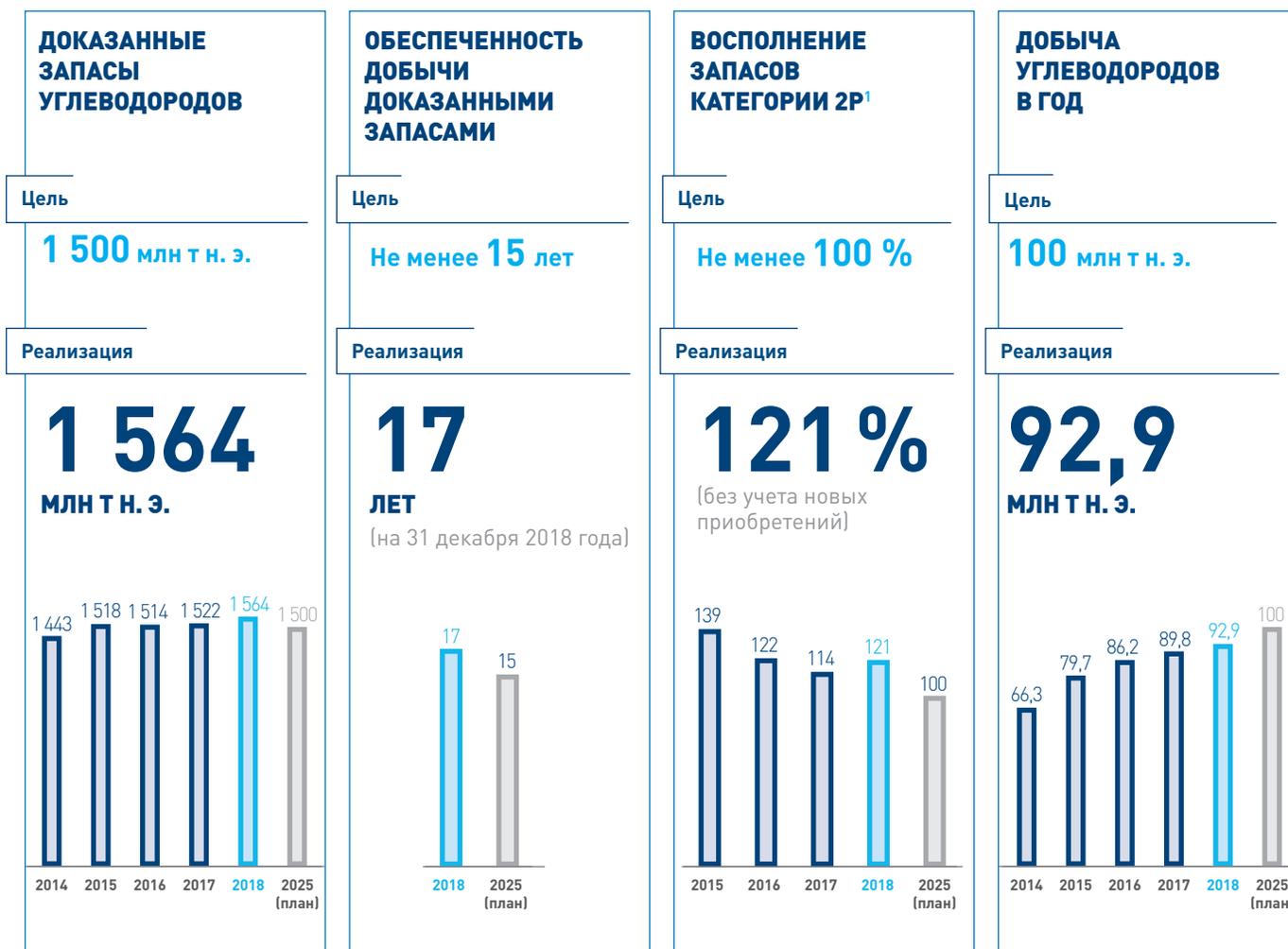
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ-2025

Геолого-разведочные работы и добыча

Г ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ

Г ДОБЫЧА



Компания, применяя новейшие технологии и взвешенную инвестиционную политику, успешно обеспечивает восполнение своей ресурсной базы в части доказанных запасов. Это залог дальнейшего роста, несмотря на волатильность цен рынка нефти, изменения налогового режима и ухудшение структуры оставшихся промышленных запасов в традиционных центрах добычи. Цели Стратегии-2025 успешно исполняются.

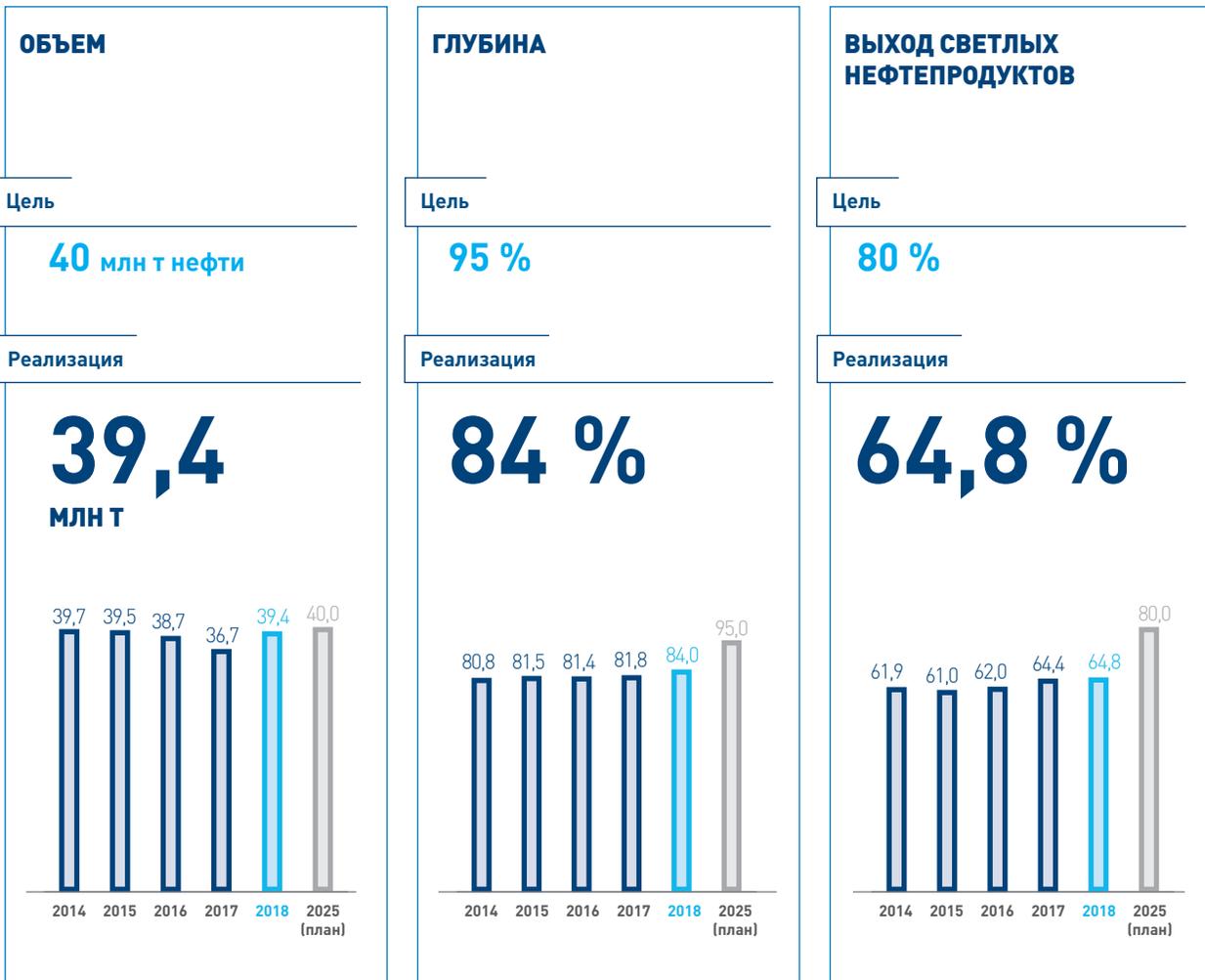
Компания укрепляет свои лидирующие позиции в добыче углеводородов в России и мире, в первую очередь за счет внедрения эффективных технологий добычи и бережного освоения ресурсов российской Арктики.

Г Подробнее о геологоразведке и разработке месторождений читайте на с. 55
 Подробнее об открытии месторождения «Тритон» читайте на с. 58

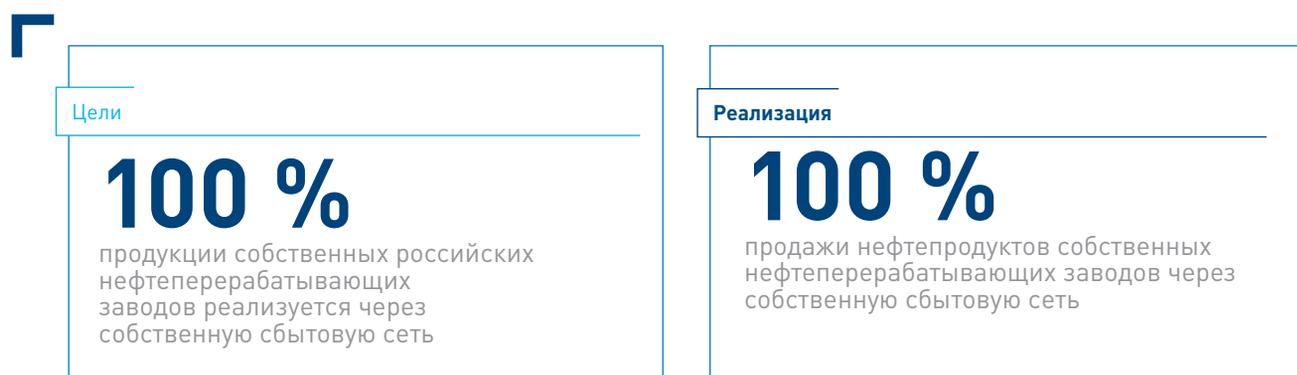
¹ 2P (Proven and Probable) – доказанные и вероятные запасы.

Переработка

ПЕРЕРАБОТКА НА РОССИЙСКИХ НПЗ



Сбыт



Выполнение задач в области устойчивого развития

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Основные программы Компании по повышению уровня производственной безопасности:

- > экспертиза безопасности оборудования и приведение производственных мощностей в соответствие требованиям норм и правил производственной безопасности;
- > модернизация систем противоаварийной защиты;
- > предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций;
- > контроль соблюдения требований производственной безопасности;

- > обеспечение безопасных условий труда, организация рабочих мест, соответствующих государственным и корпоративным стандартам в данной сфере;
- > обеспечение работников средствами индивидуальной защиты;
- > мероприятия по сохранению здоровья работников;
- > комплексное обучение работников Компании в области производственной безопасности;
- > изучение и внедрение передовых технологий в данной области.

Подробнее о Производственной безопасности читайте на **с. 211**

Подробнее о нейросетях на страже безопасности читайте на **с. 212**

ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

В Блоке разведки и добычи программа повышения энергоэффективности в 2018 г. выполнена с превышением плановых показателей на 72 %. Экономия электроэнергии по Блоку составила 462 млн кВт • ч (269 млн кВт • ч – план 2018 г.).

В Блоке логистики, переработки и сбыта экономия, полученная в результате выполнения программы энергосбережения и энергоэффективности, составила 170,4 тыс. Гкал тепловой энергии, 50,9 тыс. т н. т. и 9,3 млн кВт • ч электроэнергии.

Подробнее об энергопотреблении и энергоэффективности читайте на **с. 219**

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

«Газпром нефть» подтвердила статус одного из лучших работодателей страны в Международном рейтинге Randstad Award, по версии кадрового агентства HeadHunter, в рейтинге Universum Top-100 Russia 2018.

Сотрудники, прошедшие обучение (тыс. человек)



Среднемесячная заработная плата в «Газпром нефти» (тыс. ₽)



Подробнее о развитии кадрового потенциала читайте на **с. 221**

БИЗНЕС-ЭКОСИСТЕМА

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ЦЕПОЧКЕ ПОСТАВОК

Соответствие корпоративным требованиям по безопасности – базовый критерий при отборе контрагентов «Газпром нефти».

При выстраивании отношений с ними Компания нацелена не только на контроль соблюдения законодательных и корпоративных требований в области производственной безопасности. «Газпром нефть» стремится создать условия, которые обеспечат безопасный труд и будут мотивировать контрагентов сотрудничать с Компанией на долгосрочной основе.

Подробнее об ответственности в цепочке поставок читайте на **с. 228**

СОЗДАНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ ДЛЯ РАЗВИТИЯ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СОВМЕСТНО С ПАРТНЕРАМИ

Проект «Создание комплекса отечественных технологий и высокотехнологичного оборудования разработки запасов баженовской свиты» получил статус национального.

Подробнее о «Технологическом центре «Бажен» читайте на **с. 119**

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

«Газпром нефть» на системной основе разрабатывает и запускает в производство импортозамещающую продукцию, созданную в партнерстве с ведущими научными учреждениями.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ:

- > получено финансирование по четырем заявкам со стороны импортозамещающих производителей в Фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере;
- > заключено четыре соглашения о стратегическом партнерстве;
- > подписано соглашение о сотрудничестве с ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина;
- > продолжена работа в совместных рабочих группах с Банк ГПБ (АО) и АО «Группа ГМС».

34

стратегии и дорожные карты по импортозамещению переданы на реализацию в 2018 году

50

уникальных продуктов создано за пять лет

170

продуктов – в стадии разработки

Подробнее об импортозамещении читайте на **с. 122**

АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ

СОЗДАНИЕ НАИБОЛЬШЕЙ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ НА ВЛОЖЕННЫЙ КАПИТАЛ АКЦИОНЕРОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В 2018 г. Компания достигла рекордных финансовых результатов и является лидером отрасли в России по возврату на вложенный капитал. Дальнейшее повышение эффективности позволит Компании удержать эти позиции и выполнить цель Стратегии-2025 в области отдачи на капитал.

Подробнее о взаимодействии с инвесторами и акционерами читайте на с. 198

Результаты 2018 года:

+ 45,1 %

рост скорректированной EBITDA

11 %

дивидендная доходность в 2018 году

22,0 %

ROE (рентабельность собственного капитала)

19,7 %

скорректированный ROACE (доход на средний используемый капитал)

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ

ПРОГРАММА СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «РОДНЫЕ ГОРОДА»

Одна из наиболее успешных и известных инициатив российского бизнеса в области развития территорий. Небольшие волонтерские акции, городские праздники или крупные международные фестивали – независимо от масштаба, все проекты программы «Родные города» решают конкретные и уникальные проблемы регионов деятельности Компании.

Результаты 2018 года:

6,8

млрд R
социальные
инвестиции

>250

СОЦИАЛЬНЫХ
ПРОЕКТОВ
реализовано

Подробнее о программе «Родные города» читайте на с. 226

УЧАСТИЕ В ПОВЫШЕНИИ УСТОЙЧИВОСТИ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ:

- > «Газпром нефть» является активным участником на рынке фьючерсных контрактов нефти марки Urals на площадке СПБМТСБ¹;
- > Компания поддержала обязательства Российской Федерации по сделке ОПЕК+;
- > «Газпром нефть» приняла активное участие в стабилизации цен российского рынка нефтепродуктов в 2018 г.;
- > срок эксплуатации зрелых месторождений увеличивается благодаря использованию современных технологий.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАЛОГОВЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ В БЮДЖЕТЫ ВСЕХ УРОВНЕЙ

>800

МЛРД Р

налогов и иных обязательных платежей уплачено

ЭКОЛОГИЯ

СНИЖЕНИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЗЕМЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ И РАСТИТЕЛЬНОСТЬ

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ

В 2018 г. продолжалась реализация проекта «Зеленая сейсмика» – технологии сейсморазведки, сохраняющей деревья от вырубki. Традиционный подход требует создания широких просек, необходимых для проезда тяжелых вездеходов: ширина приемных линий составляет 4 м, а линий возбуждения – 4–5 м.

«Зеленая» сейсморазведка ведется с использованием бескабельного регистрирующего оборудования, которое можно устанавливать с помощью легкой техники. Это позволяет значительно сузить просеки или не создавать их совсем. Метод «Зеленая сейсмика», внедренный Компанией в 2016 г., позволил сократить ширину приемных линий до 1 м.

В конце 2017 г. в «Газпром нефти» стартовал новый этап проекта – «Зеленая сейсмика 2.0», задача которого – сократить ширину линий возбуждения до 1–3 м.

1,8 млн

деревьев сохранено благодаря «Зеленой сейсмике»

Подробнее об охране земельных ресурсов и растительности читайте на с. 218

СОХРАНЕНИЕ БИОЛОГИЧЕСКОГО РАЗНООБРАЗИЯ

Программы мероприятий по сохранению биоразнообразия внедрены на всех российских активах Компании.

Подробнее о сохранении биоразнообразия читайте на с. 218

Подробнее о программе изучения нарвала читайте на с. 218

¹ Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа.

Создание ценности для заинтересованных сторон

	Ценности	Наша деятельность
АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕТОРЫ	<ul style="list-style-type: none"> > Долгосрочный рост стоимости Компании и высокий уровень дивидендной доходности. 	<ul style="list-style-type: none"> > Постоянные коммуникации с инвесторами, акционерами и аналитиками для поддержания справедливой цены на ценные бумаги Компании. > Развитие системы корпоративного управления, сбалансированно сочетающей соответствие лучшим российским и международным практикам с высоким уровнем отраслевой специфики. > Информационная открытость в освещении результатов реализации Стратегии развития. > Реализация справедливой дивидендной политики. > Соблюдение прав миноритарных акционеров. > Непрерывно развивающаяся система управления рисками с высокой детализацией уровней ответственности.
ПОТРЕБИТЕЛИ И ПОКУПАТЕЛИ	<ul style="list-style-type: none"> > Доступность и стабильное обеспечение нефтепродуктами с высокими потребительскими и экологическими характеристиками. 	<ul style="list-style-type: none"> > Расширение прямых продаж корпоративным клиентам через собственную сбытовую сеть. > Расширение сети АЗС «Газпромнефть» и развитие программы лояльности. > Партнерство с ведущими потребителями нефтепродуктов. > Разработка и производство продуктов с повышенными потребительскими и экологическими характеристиками. > Повышение эффективности сбытовых каналов за счет цифровизации бизнес-процессов и развития каналов коммуникаций с клиентами и контрагентами.
ПЕРСОНАЛ	<ul style="list-style-type: none"> > Стабильный работодатель, позволяющий эффективно развиваться. > Достойный компенсационный пакет. 	<ul style="list-style-type: none"> > Системный подбор и ротация персонала. > Управление талантами, развитие компетенций и обучение. > Развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности. > Рост производительности труда и организационной эффективности. > Повышение эффективности работы с персоналом.
ОБЩЕСТВО И РЕГИОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> > Ответственный бизнес и развитие территорий. 	<ul style="list-style-type: none"> > Обеспечение существенного объема налоговых поступлений в местные бюджеты. > Вклад в развитие социальной инфраструктуры. > Минимизация негативного воздействия на окружающую среду. > Поддержка инициатив местных жителей.
ГОСУДАРСТВО	<ul style="list-style-type: none"> > Обеспечение энергетической безопасности. > Обеспечение налоговых платежей. > Технологическое развитие российской нефтегазовой отрасли. 	<ul style="list-style-type: none"> > Стабильный рост добычи и эффективная нефтепереработка с широкой сетью реализации нефтепродуктов. > Реализация первого крупного шельфового проекта «Приразломное» и комплексное освоение арктического шельфа России. > Развитие центра технологических компетенций и технологическое импортозамещение.

Показатели

- > Цена акций ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2018 г. – 346,7 ₽ за обыкновенную акцию (+43 % по сравнению с началом года).
- > Факт выплаты дивидендов за 9 мес. 2018 г. – 35 % от консолидированного результата по МСФО.
- > Дивидендная доходность – 11 % за 2018 г.

- > Лидирующие позиции на премиальных рынках нефтепродуктов.
- > Лучшая в России прокачка – 20,7 т/сут через одну АЗС.
- > 11,1 млн участников программы лояльности АЗС «Газпромнефть».
- > Соответствие всех моторных топлив экологическому классу «Евро-5».
- > 260 аэропортов присутствия в Российской Федерации 66 странах мира.
- > 30 портов присутствия в Российской Федерации, Румынии, Латвии, Эстонии.
- > 12 бункеровщиков, четыре танкера-челнока и два ледокола в составе флота Компании.
- > 78 стран – география реализации смазочных материалов Компании.
- > создается первая в России собственная битумная терминальная сеть.

- > Компания признана одним из лучших работодателей страны в рейтингах Randstad Award, HeadHunter, Universum Top 100 Russia 2018.
- > Среднемесячная заработная плата равна 122,6 тыс. ₽ (+8,5 %).

- > ПАО «Газпром нефть» – один из крупнейших налогоплательщиков в ключевых регионах деятельности.
- > В 2018 г. в рамках программы «Родные города» Компания инвестировала 6,8 млрд ₽, реализовано более 250 социальных проектов.
- > В 2018 г. Компания реализовывала социально-экономические соглашения с правительствами 26 субъектов Российской Федерации и администрациями 20 муниципальных образований.

- > Добыча углеводородов составила 92,9 млн т н. э.
- > Более 800 млрд ₽ налоговых и иных обязательных платежей уплачено в 2018 г.
- > Увеличение срока эксплуатации зрелых месторождений благодаря использованию современных технологий.
- > Открытие Центра управления эффективностью (оптимизация процессов за счет интегрированной цифровой платформы).

Выводы

В 2018 г. в Компании сформировалось четкое видение того, каким образом цели Стратегии-2025 будут достигнуты по каждому из направлений бизнеса. Часть целей 2025 г. были достигнуты досрочно.

Уже реализуемые Компанией проекты должны обеспечить успешное достижение долгосрочных целей Стратегии-2025:

- > в области нефтедобычи – проекты «Новый порт», «Тазовское» и «Северо-Самбург», «Нефтяные оторочки», «Оренбург», «Приразломное», «Мессояха», а также повышение ценности активов за счет применения новых технологий, высокотехнологичных скважин, методов увеличения нефтеотдачи, эффективного вовлечения нетрадиционных запасов;
- > в области нефтепереработки – проекты модернизации НПЗ, реализация которых в срок позволит исполнить программу повышения глубины и эффективности переработки, и проект производства катализаторов;
- > в области сбыта – развитие сбытовой сети для реализации нефтепродуктов с максимальной добавленной стоимостью, вывод на рынок новых продуктов, развитие сбытовых мощностей, повышение эффективности сети, активное внедрение цифровых технологий.

ОБЗОР РЫНКА

В течение 2018 г. ситуация с балансом спроса и предложения на мировом рынке нефти была неоднородной. Несмотря на активный рост потребления жидких углеводородов, во втором полугодии был отмечен профицит предложения.

«Сейчас внешняя среда стала очень неопределенной. Число глобальных трендов, влияющих на потребление энергоносителей, увеличивается, и сложно прогнозировать, какой из них окажется сильнее.

Например, в глобальном плане рост населения, который увеличивает потребление, находится в противоречии с тенденцией к энергосбережению. А благодаря развитию технологий стало возможно вовлечение в добычу новых категорий запасов по всему миру. Это серьезный вызов. В такой ситуации Компания должна повышать качество планирования и прогнозирования, быть гибкой и оперативной».

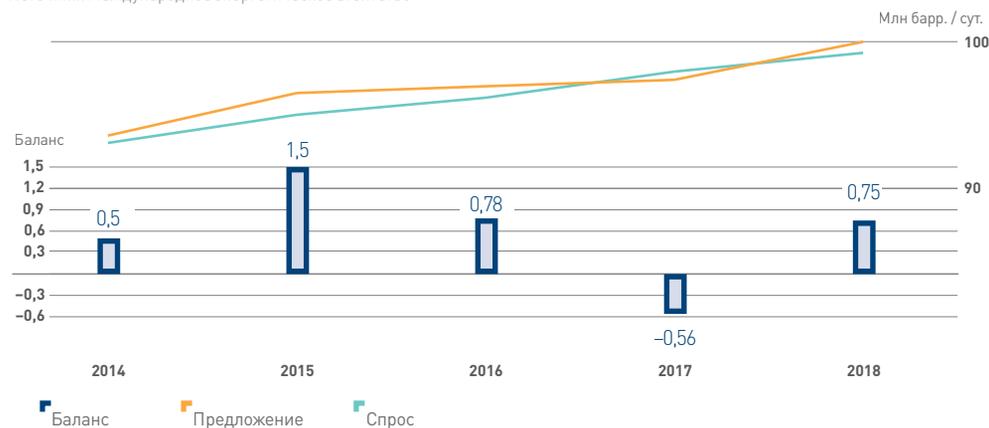
Алексей Янкевич
Заместитель
Генерального директора
по экономике и финансам
ПАО «Газпром нефть»

Значительную роль в росте предложения нефти сыграла сланцевая добыча в США, но оживление инвестиций наблюдалось и в других сегментах мирового производства. При этом изменчивость баланса и сильное воздействие геополитических факторов

обусловили волатильность цен. Страны ОПЕК+ маневрировали добычей, реагируя на изменчивую рыночную ситуацию. Средняя цена на нефть Brent по итогам года составила 71 \$ за 1 барр.

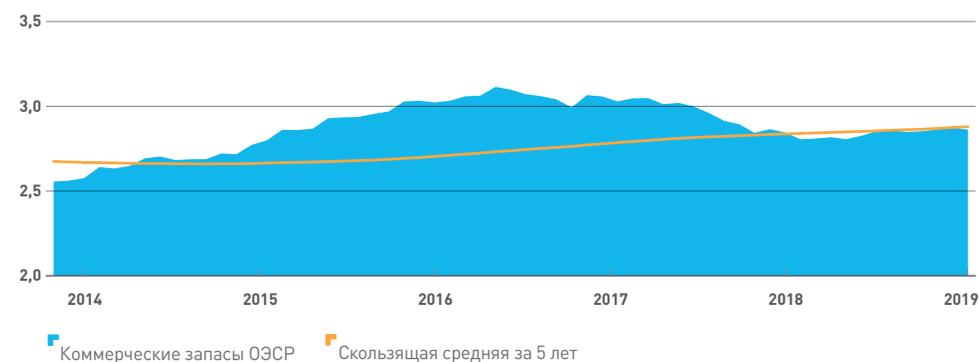
Баланс рынка нефти в 2014–2018 годах (млн барр. / сут.)

Источник: Международное энергетическое агентство



Запасы нефти ОЭСР¹ (млрд барр.)

Источник: Управление по энергетической информации Минэнерго США



¹ Организация экономического сотрудничества и развития.

Ситуация на мировых энергетических рынках

НЕУСТОЙЧИВЫЙ БАЛАНС НА МИРОВОМ РЫНКЕ НЕФТИ

По мнению Международного энергетического агентства (МЭА), мировой рынок жидких углеводородов после дефицитного 2017 г. вернулся к избытку предложения. В конце 2018 г. профицит составлял 2,3 млн барр. / сут., а в среднем по году предложение превысило спрос на 0,9 млн барр. / сут. Основной причиной дисбаланса, сложившегося на фоне устойчивого роста спроса, стал рост производства жидких углеводородов в США, опережавший рост мирового потребления. Рост предложения жидких углеводородов в США превысил 2 млн барр. / сут. с учетом производства биотоплива и сжиженных углеводородных газов.

Рост добычи в США в некоторой степени нивелировался ее сокращением в Венесуэле, а затем и в Иране, чей нефтяной экспорт вновь стал объектом санкций со стороны США. При этом в течение первого полугодия рынок был сбалансирован. Коммерческие запасы ОЭСР в начале года достигли среднего уровня за пять лет, что означало выполнение формальной цели соглашения ОПЕК+. Это позволило его участникам ослабить ограничения на производство нефти в преддверии летнего сезона. Однако к концу года, когда избыток нефти на рынке стал очевиден, ОПЕК+ пришлось вновь принимать решение о сокращении добычи.

Неустойчивость баланса спроса и предложения, напряженная геополитическая обстановка и изменчивые настроения финансовых рынков обусловили сильную волатильность цен на нефть. Несмотря на попытки контрциклического маневрирования добычей со стороны ОПЕК+, диапазон цен в течение года оказался весьма широк: для смеси Brent он составил от 50 до 87 \$ за 1 барр. Среднее по итогам года значение котировок Brent составило около 71 \$ за 1 барр. против 54 \$ в 2017 г.

Одной из причин сохранения относительно высоких цен на нефть на фоне достаточного и даже избыточного предложения стало возобновление санкций против Ирана со стороны США. В мае 2018 г. США объявили о выходе из ядерной сделки с Ираном, а в августе было принято решение о возобновлении санкций. Еще до того, как в ноябре вступили в силу ограничения в отношении энергетического сектора, отказ части покупателей от иранской нефти привел к заметному сокращению добычи в стране. В результате США все же предоставили основным государствам – покупателям иранской нефти исключения из режима санкций, что стало одной из причин падения цен на нефть в ноябре. Баланс спроса и предложения в 2019 г. будет во многом зависеть от дальнейшей судьбы санкций в отношении Ирана и последовательности политики США в этом вопросе.

71 \$

ЗА 1 БАРР.

средние цены на нефть Brent в 2018 году

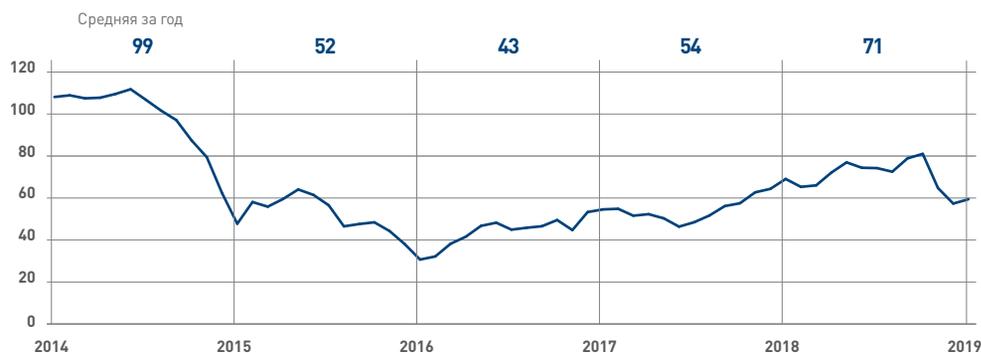
+1,3

МЛН БАРР. / СУТ.

рост спроса на жидкие углеводороды в 2018 году

Цена на нефть марки Brent в 2014 – начале 2019 года (\$/барр)

Источник: Управление по энергетической информации Минэнерго США



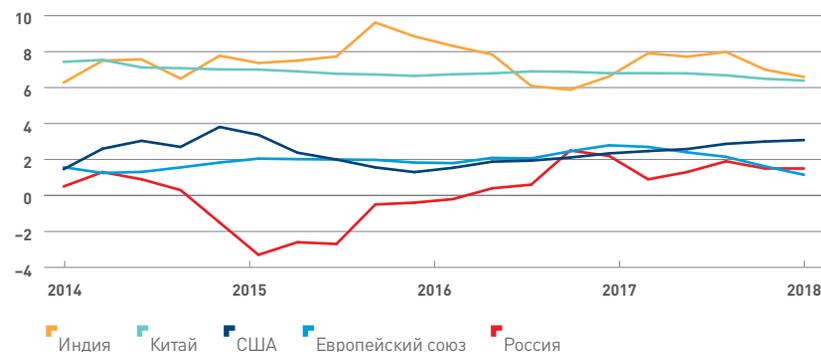
Динамика спроса на нефть по странам/регионам в 2014–2018 годах и соответствующие ожидания МЭА до 2040 года (млн барр. / сут.)

Источник: Управление по энергетической информации Минэнерго США



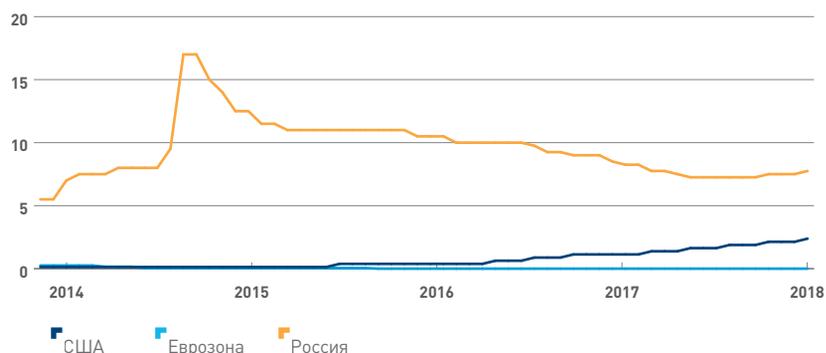
Динамика ВВП ключевых экономик в 2014–2018 годах (% год к году)

Источники: Bureau of Economic Analysis, U.S. Department of Commerce, Eurostat, National Bureau of Statistics of China, Central Statistical Organisation, India, Росстат



Ставки центральных банков ключевых экономик в 2014–2018 годах (%)

Источники: Центральный банк Российской Федерации, U.S. Federal Reserve, European Central Bank



ЗАМЕДЛЕНИЕ РОСТА ПОТРЕБЛЕНИЯ НЕФТИ И СОСТОЯНИЕ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

В 2018 г. мировое потребление жидких углеводородов заметно выросло, но относительно нескольких последних лет темпы роста замедлились. По оценке МЭА¹, спрос на жидкие углеводороды в 2018 г. вырос на 1,3 млн барр. / сут. против роста на 1,5 млн барр. / сут. годом ранее.

Замедлился рост потребления нефтепродуктов в Китае, где заметно снизились темпы роста ВВП и промышленного производства. При этом значительную часть мирового прироста потребления обеспечили США: по оценкам Минэнерго США, спрос на жидкие углеводороды в стране вырос на 0,5 млн барр. / сут., из которых большая часть пришлось на сжиженные углеводородные газы. Таким образом, зависимость ситуации на мировом рынке нефти от состояния сектора в США усилилась как с точки зрения предложения, так и с точки зрения спроса.

Ускорение экономики США стало одним из факторов, позволивших удержать динамику мирового экономического роста, который, по оценке Международного валютного фонда, в 2018 г. составил 3,7%. Однако в 2019–2020 гг. Международный валютный фонд уже не ожидает ускорения экономического роста, а напротив, прогнозирует его замедление. Озабоченность экономистов в основном связана с активизировавшимися торговыми войнами и растущим мировым долгом, а также с возможной негативной реакцией финансовых рынков на эти факторы.

Важность проблемы мирового долга усугубляется постепенным ростом ставок в ключевых экономиках. В течение 2018 г. Федеральная резервная система США увеличила целевую ставку суммарно на 1 п. п., что отразилось на доходности казначейских облигаций США и других долговых инструментов. Власти финансового сектора еврозоны сохранили целевую ставку на нулевом уровне, но в обозримой перспективе также могут приступить к сворачиванию мер стимулирования. Дополнительную напряженность вносят перспективы выхода Великобритании из Европейского союза, вопрос об условиях которого так и не был решен в прошедшем году.

¹ Международное энергетическое агентство / International Energy Agency.

Один из показателей сдержанных экономических настроений – заметное замедление мировой автомобильной отрасли. Продажи легковых автомобилей в США и Европе за год практически не изменились, а в Китае снизились на 4 %. На результат повлияли сокращение стимулирования авторынка в Китае, торговый конфликт КНР и США и ужесточение экологического регулирования в Европе.

В странах Европы разворачивается тренд дедизелизации легкового автопарка – на фоне ужесточения регулирования выбросов значительно снизилась доля автомобилей с дизельными двигателями в структуре продаж. Эта тенденция может значительно повлиять на будущую структуру потребления на одном из крупнейших мировых рынков нефтепродуктов.

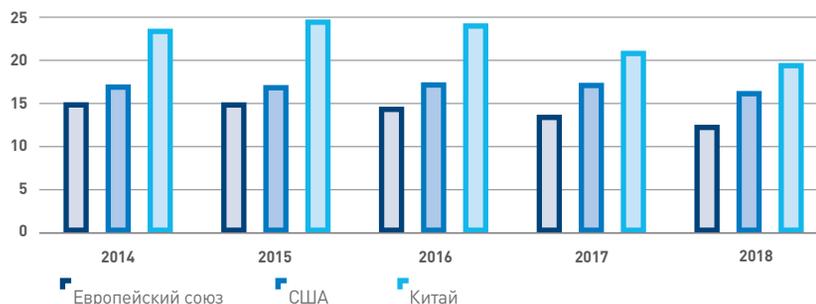
На фоне замедления автомобильных рынков особенно заметен быстрый рост в сегменте электротранспорта. По оценке профильных агентств, продажи электромобилей (включая подзаряжаемые гибриды) в 2018 г. выросли на 70 %, до 2 млн шт., половина из которых была продана на китайском рынке. Таким образом, доля электромобилей в мировом объеме продаж новых автомобилей превысила 2 %.

После крайне удачного 2017 г. несколько замедлились темпы роста мирового рынка авиаперевозок. По оценкам Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA), пассажирооборот вырос на 6,5 %, а перевозки грузов авиацией увеличились на 3,5 %. Для сравнения, в 2017 г. прирост этих показателей составлял 8 % и 9,7 % соответственно. Несмотря на замедление роста, авиация остается одной из ключевых зон роста мирового рынка нефтепродуктов.

Другим динамичным сегментом остается потребление нефтепродуктов для нужд химической промышленности. Согласно актуальному прогнозу МЭА, нефтехимия обеспечит треть прироста мирового потребления нефти до 2030 г. и половину прироста в перспективе до 2050 г. На этом рынке с сырьем нефтяного происхождения все активнее конкурируют углеводородные газы, чему способствует бурный рост производства последних в США и, как следствие, доступность для химической промышленности.

Продажи автомобилей в США, Китае и Европейском союзе (млн шт.)

Источники: Autodata Corporation, China Association of Automobile Manufacturers



Структура продаж пассажирских автомобилей в США и Китае в 2018 году (млн шт.)

Источники: Autodata Corporation, China Association of Automobile Manufacturers



Продажи и парк электромобилей и автомобилей с двигателем внутреннего сгорания (ДВС) в мире в 2018 году (%)

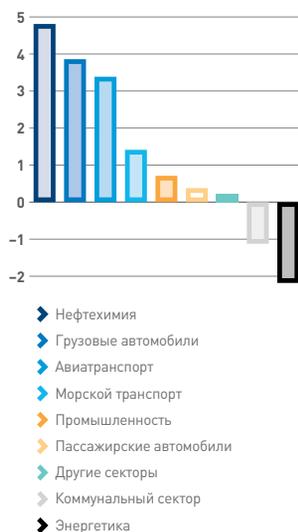
Источники: www.ev-volumes.com, анализ «Газпром нефти»



¹ SUV (sport utility vehicle) – вид полноприводного автомобиля, официально классифицируемого как легкий грузовик, но предназначенного для повседневной эксплуатации в качестве пассажирского транспорта. MPV (multi-purpose vehicle) – вид минивэнов, преимущественно построенных на платформе легкового автомобиля, имеющего вариант кузова «универсал».

Прирост /снижение потребления нефти по отраслям с 2017 по 2040 год (млн барр. / сут.)

Источник: Международное энергетическое агентство



ИЗМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

Восстановление цен позволило компаниям мировой нефтегазовой отрасли активизировать геолого-разведочную деятельность и разработку месторождений. В 2018 г. значительно выросли как число новых открытий, так и объем санкционированных проектов добычи нефти и газа в денежном и ресурсном выражении. Предполагается, что и в 2019 г. в секторе продолжится рост инвестиционной активности, который будет сопровождаться наращиванием добычи со стороны крупнейших компаний.

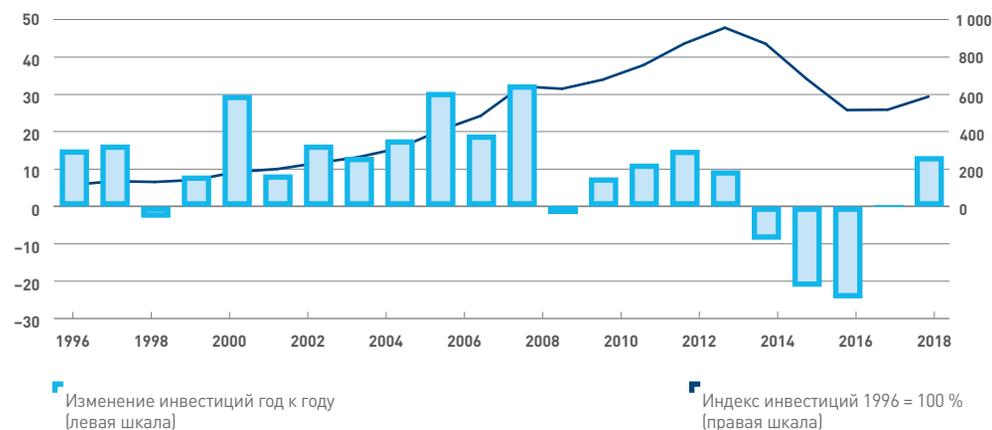
Сланцевая добыча в США остается самым динамичным сегментом мирового предложения нефти. В 2018 г., по данным Минэнерго США, средний объем добычи нефти на основных сланцевых формациях вырос на 1,4 млн барр. / сут. относительно 2017 г., что соответствует темпам прироста мирового потребления жидких углеводородов. Рост сланцевой добычи позволил США уже в начале года обновить исторический рекорд по добыче нефти 1970 г. В течение 2018 г. растущая добыча в провинции Permian (Пермский нефтегазоносный бассейн) столкнулась с ограничениями, связанными с нехваткой трубопроводных мощностей, однако уже к середине 2019 г. они должны быть преодолены.

Все более важную роль в сланцевой добыче приобретают крупные нефтегазовые компании, рассматривающие данный сегмент как инструмент обеспечения гибкости добычи и инвестиций в условиях волатильности рынка. Эти компании не так чувствительны к колебаниям цен на нефть, как мелкие независимые участники. Данный фактор позволяет им наращивать активность на сланцевых формациях даже в условиях не самой благоприятной конъюнктуры. Рост инвестиционной активности компаний сектора – как на традиционных, так и на нетрадиционных категориях запасов – может обострить конкуренцию среди производителей в ближайшие годы.

Кроме наращивания гибкости посредством инвестиций в сланцевую добычу и более активного управления портфелями активов, можно отметить растущий интерес мирового нефтегазового сектора к сфере современных цифровых технологий и технологий Индустрии 4.0. Отрасль рассматривает новые цифровые решения как средство повышения операционной эффективности по всей цепочке создания стоимости и как инструмент поиска новых бизнес-моделей. Крупнейшие компании разрабатывают и реализуют стратегии в области цифровых технологий и производят организационные изменения, направленные на повышение роли информационных технологий в различных видах деятельности.

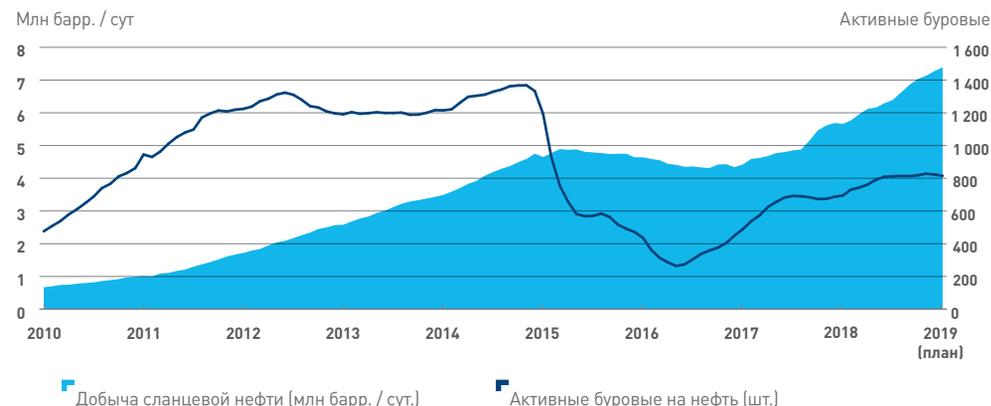
Динамика инвестиций крупнейших зарубежных компаний нефтяной отрасли (%)

Источники: данные компаний, расчеты «Газпром нефти»



Динамика бурения и добычи нефти низкопроницаемых пластов в США (млн барр. / сут.)

Источник: Управление по энергетической информации Минэнерго США



Крупные нефтегазовые компании продолжили наращивать активность в развитии новых для себя направлений бизнеса. Основным направлением диверсификации для компаний Европы и США остается низкоуглеродная энергетика; некоторые компании приступили к развитию цепочки стоимости на электроэнергетических рынках. Продолжилось формирование отдельных структур для развития низкоуглеродной энергетики и других новых направлений бизнеса. Сектор активно инвестирует в проекты и компании в области производства и распределения электроэнергии, технологий хранения энергии и альтернативного топлива. Привлека-

тельности данных направлений способствует климатическая и экологическая политика стран деятельности. Активность инвесторов также остается фактором, стимулирующим деятельность нефтегазовых компаний в области низкоуглеродных технологий. По всей видимости, действие этих двух факторов в ближайшей перспективе не ослабнет и будет поддерживать стратегию диверсификации западных компаний нефтегазового сектора.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ПОВЛИЯВШИЕ НА РЫНОК НЕФТИ В 2018 ГОДУ

- Уверенный рост мировой экономики и потребления нефти
- Успешная реализация соглашения ОПЕК+
- Быстрый рост сланцевой добычи в США
- Постепенное восстановление инвестиций в традиционной добыче
- Политическая нестабильность в отдельных регионах добычи

Нефтяная отрасль Российской Федерации

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СЕКТОРА

В 2018 г. нефтяная отрасль Российской Федерации успешно воспользовалась хорошей конъюнктурой мирового рынка и пересмотром условий соглашения ОПЕК+. Добыча нефти и конденсата в стране увеличилась до 555,84 млн т – на 1,6 % по сравнению с 2017 г. Основной рост пришелся на второе полугодие, когда страны ОПЕК+ решили нарастить производство нефти для компенсации выпадающих объемов добычи Ирана и Венесуэлы. В конце года, с учетом изменившейся ситуации на рынке, Россия в рамках ОПЕК+ взяла на себя обязательство снизить добычу нефти на 228 тыс. барр. / сут. относительно уровня октября 2018 г.

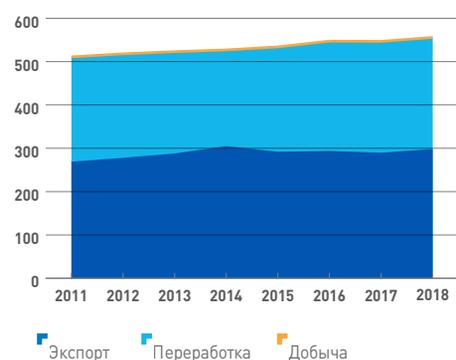
Несмотря на рост добычи, экспорт нефти из России в 2018 г. остался стабильным, составив 258,2 млн т. Рост экспорта продолжился только в восточном направлении, а в европейском направлении поставки

сократились. Россия по итогам года вновь оказалась крупнейшим экспортером нефти в Китай, значительно опередив по присутствию на этом рынке Саудовскую Аравию.

Объем первичной переработки нефти в Российской Федерации в 2018 г. вырос до 286,99 млн т – на 2,5 % по сравнению с 279,98 млн т в 2017 г. При этом продолжило сокращаться производство топочного мазута (-5,9 % к уровню 2017 г.), незначительно увеличилось производство автобензина и дизельного топлива, а производство керосина продемонстрировало существенный рост – на 11,2 % к 2017 г. по данным ФГБУ «ЦДУ ТЭК». Таким образом, российская нефтепереработка продемонстрировала результативность продолжающейся модернизации и способность адаптироваться к изменению рыночной ситуации.

Динамика добычи нефти в Российской Федерации в 2011–2018 годах (распределение на переработку внутри Российской Федерации и экспорт) (млн т)

Источник: Минэнерго России



Потребление и экспорт основных нефтепродуктов в Российской Федерации в 2010–2018 годах (млн т)

Источник: Минэнерго России



МАКРОЭКОНОМИКА

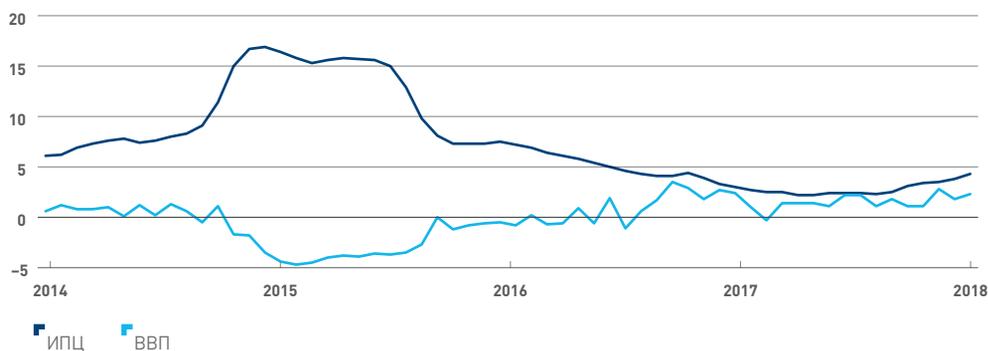
Российская экономика в течение всего 2018 г. сохраняла устойчивые темпы роста. Росстат оценил рост национального ВВП за год в 2,3 %, что стало рекордным показателем с 2012 г. Этот результат подкрепляется аналогичной динамикой промышленного производства (рост на 2,9 % к 2017 г.), большой вклад в которую внесли добывающие отрасли – так, добыча газа и конденсата выросла на 16,5 %.

Динамика обрабатывающей промышленности была более скромной, но и здесь отмечен уверенный рост. Показатели промышленности подкреплялись ростом розничной торговли (на 2,6 % к прошлому году) и другими экономическими индикаторами. Динамика располагаемых доходов населения по итогам года впервые за последние несколько лет вышла в положительную зону (рост на 0,1 % к уровню 2017 г.).

Темпы потребительской инфляции несколько ускорились по сравнению с 2017 г., когда они достигли рекордно низкой отметки. Рост потребительских цен составил 4,3 %, оказавшись несколько выше цели Центрального банка Российской Федерации, составлявшей 4 %. На этом фоне Центральный банк, в начале года продолжавший снижение ключевой ставки, во втором полугодии перешел к более консервативной кредитно-денежной политике. В итоге на конец 2018 г. уровень ключевой ставки оказался равен уровню годовой давности – 7,75 %. Учитывая влияние повышения базовой ставки НДС до 20 % на общий уровень инфляции в 2019 г., можно ожидать, что позиция Центрального банка в отношении ставок в первой половине года останется сдержанной.

Динамика ВВП и индекса потребительских цен (ИПЦ) в Российской Федерации в 2014–2018 годах (% , год к году)

Источник: Росстат





«Даже в случае сокращения добычи странами ОПЕК+ «Газпром нефть» сможет показать рост»

Рост сырьевых доходов на фоне восстановления мировых цен на углеводороды и положительной динамики производства в совокупности с другими показателями создает условия для продолжения роста экономики Российской Федерации в 2019 г.

Благоприятными для нефтяной отрасли остались и специфические отраслевые показатели. Например, по итогам 2018 г. продолжился рост объемов авиаперевозок в Российской Федерации. Пассажирооборот гражданской авиации увеличился на 10,6 %, грузооборот значительно не изменился.

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА И РЕГУЛИРОВАНИЕ

В 2018 г. произошли значительные изменения в налоговом и таможенном регулировании нефтяной отрасли, в частности:

- > был принят Федеральный закон о введении налога на дополнительный доход (НДД), который вступил в силу с января 2019 г. и в течение следующих нескольких лет будет апробироваться на отдельных категориях месторождений, в том числе на участках недр Группы «Газпром нефть». Новый налоговый режим предполагает снижение суммарной величины фискальных платежей, зависящих от валовых показателей (НДПИ и экспортной пошлины на нефть), и переход на налогообложение прибыли от добычи углеводородного сырья по участку недр;

- > формирование нормативной среды для так называемого «завершения налогового маневра в нефтяной отрасли» завершилось принятием пакета федеральных законов. Налоговый маневр предполагает постепенное обнуление экспортных пошлин на нефть и нефтепродукты к 2024 г., сопровождающееся одновременным ростом ставок НДПИ и введением ряда мер поддержки нефтеперерабатывающих заводов, производящих качественные моторные топлива. Для предупреждения роста цен на внутреннем рынке моторного топлива была введена система демпфирующих корректировок по акцизу на нефтяное сырье, учитывающая размер экспортного нетбэка и уровень цен оптового рынка на автомобильный бензин и дизельное топливо класса «Евро-5».



«Мы должны стать мировым ориентиром в том, как мы реализуем проекты»

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

Значительные изменения в мировой энергетике предъявляют высокие требования к эффективности, скорости и гибкости компаний сектора. Эти приоритеты стали основой новой стратегии Компании – **Стратегии до 2030 г.**, предполагающей достижение лидерства за счет развития передовых организационных, технологических и рыночных компетенций.

Глобальный тренд	Вызов для отрасли	Требование к Стратегии Компании, предъявляемое трендом
РОСТ ИНТЕНСИВНОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНКАХ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ	Нестабильная и сложная конъюнктура энергетических рынков требует тщательного и объективного анализа, эффективной системы планирования и управления инвестиционными решениями.	Эффективное управление портфелем активов на основе всестороннего анализа и учета различных сценариев развития внешней среды, повышение организационной гибкости и рост скорости принятия решений.
УСИЛЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ И ИСТОЧНИКАМИ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ	Растущая конкуренция между различными участниками энергетических рынков требует поддержания высокой операционной и экономической эффективности всей цепочки создания стоимости.	Удержание позиций по масштабу при сохранении высокой экономической эффективности, максимизация создаваемой стоимости каждого барреля.
РОСТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СЛОЖНОСТИ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ	Сложные и нетрадиционные запасы углеводородов становятся фокусом развития ресурсной базы мирового нефтегазового сектора. Непрерывно совершенствуются технологии добычи, переработки и нефтехимии.	Эффективная разработка новых запасов на суше и континентальном шельфе. Разработка нетрадиционных и остаточных запасов. Рост высокотехнологичной переработки и сбыта, развитие катализаторного производства. Развитие собственной экосистемы партнерств в сфере технологий.
УСКОРЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РАЗЛИЧНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	Энергетические рынки и технологии испытывают трансформационное влияние информационных технологий. Цифровые решения изменяют традиционную организацию деятельности промышленных компаний.	Внедрение современных цифровых технологий, повышающих эффективность деятельности и трансформирующих бизнес-процессы.
РАСТУЩЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ	Растет влияние экологических и социальных факторов на деятельность компаний энергетического сектора. Повышаются требования к безопасности персонала, окружающей среды и общества.	Приверженность принципам устойчивого развития, высшим стандартам безопасности и социальной ответственности. Культурная трансформация на основе вовлекающего лидерства.

СТРАТЕГИЯ-2030

В 2018 г. Совет директоров Компании утвердил новую Стратегию до 2030 г. В соответствии с ней «Газпром нефть» должна стать ориентиром для международных компаний отрасли по эффективности, технологичности и безопасности.

За более чем 10 лет развития «Газпром нефть» достигла значительных результатов, став крупным игроком мировой нефтегазовой отрасли. Компания уверенно движется к достижению целей, обозначенных в Стратегии до 2025 г. Это будет обеспечено за счет завершения ключевых проектов, основная часть которых находится в стадии реализации.

Одновременно с этим высокая волатильность энергетических рынков, усиление и изменение природы конкуренции на них, трансформация энергетики создают новые вызовы для нефтегазовой отрасли. Эти вызовы в совокупности с изменением масштаба и роли «Газпром нефти» в отрасли потребовали актуализации Стратегии Компании.

«Мы хотим быть компанией нового поколения, образцом для российских и мировых игроков. Для достижения поставленных целей необходимо произвести комплексную трансформацию системы управления Компанией: цифровую, операционную, организационную и культурную. Мы понимаем, к чему стремимся, как мы должны изменить себя и какие инструменты применить для достижения новых целей».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»



Наша цель

Стать одной из лучших промышленных компаний мира, определяющих прогрессивную трансформацию отрасли, делающих невозможное реальным и вдохновляющих своих последователей в России и за ее пределами.

Наша миссия

Развиваться, чтобы развивать мир. Созидать, чтобы гордиться созданным.

Мы создаем ресурсы для будущего, обогащая мир энергией, знаниями и технологиями для уверенного движения к лучшему.



Новая стратегия – Стратегия-2030

Новая Стратегия до 2030 г. является продолжением Стратегии до 2025 г., но ориентирована больше на рыночное позиционирование Компании, повышение ее гибкости по отношению к внешним изменениям и трансформацию всех ключевых бизнес-процессов. Задачи ПАО «Газпром нефть» до 2030 г.:

- > выстроить Компанию нового поколения;
- > стать ориентиром для других компаний отрасли по эффективности, технологичности и ответственности перед акционерами и обществом;
- > опираться в своей деятельности на цели в области устойчивого развития, принятые Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 г.



Александр Дюков:
«Мы хотим стать ориентиром
по технологичности
и эффективности»



Искусство быть лидером



«Газпром нефть»
сформировала стратегический
план развития до 2030 г.

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ» – ОРИЕНТИР ДЛЯ ДРУГИХ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ В МИРЕ

Области лидерства

БЕЗОПАСНОСТЬ

«Цель – ноль: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ».

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Максимизация создаваемой стоимости каждого барреля при любом сценарии развития рынка нефти.

Стратегические инициативы: в разведке и добыче:

- > повышение эффективности прироста запасов;
- > повышение эффективности прироста добычи;
- > повышение эффективности текущей добычи;

в переработке и сбыте:

- > оптимизация корзины и повышение операционной эффективности нефтепереработки;
- > повышение эффективности сбытового сегмента.

ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ

Создание технологий для будущего развития:

- > повышение коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях;
- > разработка многофазных месторождений и низкопроницаемых коллекторов;
- > добыча в сложных условиях Арктики;
- > безопасная и эффективная работа на шельфе.

Импортозамещение как инструмент достижения технологического лидерства и поддержания устойчивости.

ЛИДЕРСТВО ПО ROACE (НЕ МЕНЕЕ 15 % К 2030 ГОДУ)

Эффективное управление портфелем проектов и активов, ориентированное на максимизацию прибыли

В ДЕСЯТКЕ КРУПНЕЙШИХ В МИРЕ ПО ДОБЫЧЕ ЖИДКИХ УГЛЕВОДОРОДОВ

среди публичных нефтегазовых компаний

Продолжение роста с темпами не ниже рынка

В разведке и добыче продолжается эффективная разработка зрелой ресурсной базы. Широкий набор возможностей дальнейшего развития сгруппирован в несколько стратегических направлений.

Стратегические ставки

РАЗВИТИЕ ЯМАЛА

Освоение ресурсной базы полуострова Ямал и строительство газопровода с Новопортовского месторождения до Единой системы газоснабжения.

НАДЫМ-ПУР-ТАЗОВСКИЙ РЕГИОН

Вовлечение в разработку и монетизация уникальных по объему запасов жидких углеводородов в стратегически важном для Компании регионе.

САХАЛИН

Формирование центра добычи углеводородов на шельфе острова Сахалин.

НЕТРАДИЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ

Разработка нетрадиционных запасов баженовской свиты доманиковых и палеозойских отложений.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Вовлечение в разработку нерентабельных на данный момент остаточных извлекаемых запасов за счет разработки и применения новых технологий.

НОВЫЕ ПОИСКОВЫЕ ЗОНЫ

Подготовка ресурсной базы для обеспечения добычи за пределами 2025 г.

МАКСИМИЗАЦИЯ СОЗДАВАЕМОЙ СТОИМОСТИ КАЖДОГО БАРРЕЛЯ

Повышение эффективности управления цепочкой создания стоимости

В сегменте логистики, переработки и сбыта продолжают модернизация перерабатывающих мощностей, рост операционной эффективности заводов, развитие масштаба и повышение эффективности сбытовой сети.

Стратегические направления долгосрочного развития

УВЕЛИЧЕНИЕ ГЛУБИНЫ ПЕРЕРАБОТКИ И ВЫХОДА СВЕТЛЫХ НЕФТЕПРОДУКТОВ

Повышение стоимости корзины нефтепродуктов для обеспечения экономической устойчивости и технологической гибкости нефтеперерабатывающих заводов в различных рыночных условиях.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ТЕХНОЛОГИЧНОСТИ

Оптимизация ресурсов, снижение затрат и трансформация процессов цепочки создания стоимости для завоевания лидирующих позиций на существующих и новых рынках.

РАЗВИТИЕ НЕФТЕХИМИИ

Повышение устойчивости традиционного бизнеса за счет развития нефтехимического направления Компании.

РАЗВИТИЕ СБЫТОВОГО БИЗНЕСА

Сохранение лидирующих позиций и наращивание доли на существующих и новых продуктовых рынках сбыта.

КОМПЛЕКСНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

Рост качества и скорости принимаемых решений

Реализация Стратегии до 2030 г. требует адаптации к новым подходам и вызовам внешней среды. Четыре трансформации взаимосвязаны, каждая из них поддерживает другую и обеспечивает их совместную реализацию.

Трансформации

ОПЕРАЦИОННАЯ

Система управления операционной деятельностью «Эталон» для обеспечения системной безопасности и эффективности регулярной деятельности.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ

Переход к гибкой организации, простой и быстрой рабочей среде. Развитие экосистемы за пределами Компании.

КУЛЬТУРНАЯ

Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия.

ЦИФРОВАЯ

Повышение качества и скорости принимаемых решений через внедрение цифровых технологий.

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

В основе бизнес-модели «Газпром нефти» лежит идея вертикальной интеграции.

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ ДОБЫЧНЫХ АКТИВОВ

Портфель «Газпром нефти» включает в себя широкий набор возможностей и масштабную ресурсную базу, призванные обеспечить стабильное развитие Компании. Портфель содержит традиционные и шельфовые нефтяные и нефтегазовые месторождения в различной стадии реализации (от разведки до зрелых месторождений) в России и за рубежом, что позволяет Компании наращивать добычу для получения максимальной прибыли в соответствии с рыночной конъюнктурой.

ДОБЫЧА УГЛЕВОДОРОДОВ

В России За рубежом

ДОБЫЧА КОНДЕНСАТА (млн т нефти)	4,15
ДОБЫЧА ГАЗА ² (млн т н. э.)	0,01
ДОБЫЧА НЕФТИ (млн т)	29,32
	0,57
ДОБЫЧА НЕФТИ (млн т)	56,28
	2,55

92,88 млн т н. э.

ПОКУПКА НЕФТИ

В РОССИИ (млн т)	7,81 ³
ЗА РУБЕЖОМ (млн т)	1,36

9,17 млн т

СБЫТ ГАЗА

В РОССИИ (млн т н. э.)	10,54
ЗА РУБЕЖОМ (млн т н. э.)	0,06

10,6 млн т н. э.

5,56 млн т н. э.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГАЗА НА СОБСТВЕННЫЕ НУЖДЫ

0,79 млн т нефти

ОСТАТКИ НА КОНЕЦ ГОДА

42,91

102,05

17,93 млн т н. э.

РЕАЛИЗАЦИЯ ГАЗА, НЕФТИ И НЕФТЯНОГО КОНДЕНСАТА СОВМЕСТНЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ¹

СБЫТ НЕФТИ

В РОССИИ (млн т)	4,31
ЗА РУБЕЖОМ (млн т)	19,95

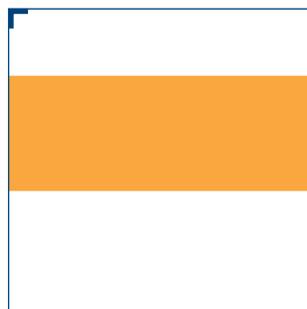
24,26 млн т

Осуществление деятельности по всей цепочке производственного процесса – добыча, переработка, сбыт нефти и нефтепродуктов – обеспечивает устойчивость Компании и позволяет наращивать эффективность в дальнейшем.

СОВРЕМЕННЫЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ЗАВОДЫ

Выгодное расположение, модернизированные мощности и реализуемые проекты по повышению операционной эффективности обеспечивают высокий уровень эффективности нефтеперерабатывающих заводов. Широкий ассортимент высококачественных нефтепродуктов, а также выгодная география и близость к рынкам сбыта позволяют «Газпром нефти» удовлетворять спрос и высокие требования своих клиентов.

ПРОИЗВОДСТВО НЕФТЕПРОДУКТОВ



41,40 МЛН Т

ПОКУПКА НЕФТЕПРОДУКТОВ



4,85 МЛН Т

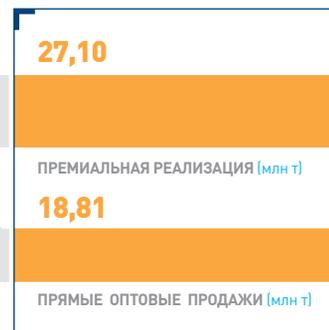
0,34

ОСТАТКИ НА КОНЕЦ ГОДА (млн т)

СОБСТВЕННАЯ СБЫТОВАЯ СЕТЬ В РОССИИ И ЗА РУБЕЖОМ

Наличие обширной сбытовой сети в России и мире позволяет получать максимальную маржу от реализации нефти и нефтепродуктов широкому кругу покупателей – от розничных потребителей до крупных трейдеров. Компания обеспечивает высокое качество предоставляемых услуг и реализуемой продукции на рынках моторного топлива, бункеровки судов, авиатопливообеспечения, нефтехимии, смазочных и битумных материалов.

БАЛАНС НЕФТЕПРОДУКТОВ⁴



45,91 МЛН Т

РЕАЛИЗАЦИЯ НЕФТЕПРОДУКТОВ ЧЕРЕЗ ПРЕМИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ (млн т)

20,40

АЗС И НЕФТЕБАЗЫ (розничная и мелкооптовая реализация моторных топлив)

3,12

АВИАЦИОННОЕ ТОПЛИВО (розничная и мелкооптовая реализация авиационного топлива)

2,92

БУНКЕРОВКА (розничная и мелкооптовая реализация судового топлива)

0,35

БИТУМ⁵ (реализация премиальных битумных продуктов)

0,31

МАСЛА И СМАЗОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (продажа премиальных масел)

¹ Реализация совместными предприятиями «Нортгаз», «Арктикгаз».

² Коэффициент пересчета млрд м³ в млн т н. э. равен 0,803.

³ Включая покупку стабильного газового конденсата у ПАО «НОВАТЭК» в объеме 25 % добычи «Арктикгаза».

⁴ С учетом собственного потребления / изменения остатков.

⁵ Полимер-битумные вяжущие (ПБВ) и битумные эмульсии.



ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Внедрение системы «Эталон» как базы операционной деятельности Компании

Программа развития Системы управления операционной деятельностью (СУОД), получившая название «Эталон», стартовала в «Газпром нефти» в 2016 г. Прототип целевой системы уже работает на пилотных активах и готов к внедрению в масштабах всей Компании.

СУОД – структурированный набор взаимозависимых практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения производственной деятельности. Следование требованиям элементов СУОД обязательно для всех уровней организации и на всех производственных участках Компании, будь то офис, лаборатория, буровая или завод.

До **90** млрд ₽

ожидаемый годовой эффект на EBITDA от выхода на уровень отраслевых лидеров

ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает руководитель
центра развития СУОД
Евгений Булгаков

ЧЕМ ОБУСЛОВЛЕНА ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ?

Пересмотреть подход к управлению операционной деятельностью было решено после недавнего экономического кризиса и резкого падения цен на нефть. Компания успешно справилась с возникшими вызовами. Но для того, чтобы «Газпром нефть» оставалась устойчивой и конкурентоспособной при любом состоянии рынка, эффективность должна постоянно быть в центре нашего внимания.

КАК СУОД ПОМОЖЕТ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ДОСТИЧЬ МАКСИМАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ?

За счет единства практик и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений. Это означает:

- > единые методы управления во всей Компании;
- > единые стандарты безопасности и надежности;
- > вовлеченность сотрудников в выработку решений и предложение идей;
- > устранение всех видов потерь;
- > внедрение практик регулярного менеджмента и бережливого производства.



ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ СУОД «ЭТАЛОН»?

СУОД включает 12 функциональных элементов, которые объединены в три крупных макроблока: (1) операционная культура, (2) операционная надежность и безопасность, (3) операционная эффективность.

Понятие «вовлекающего лидерства» определяет смысл первого макроблока СУОД, то есть операционной культуры.

Это последовательное поведение руководителя, создающего среду для достижения сотрудниками стратегических целей Компании.

Второй блок – операционная надежность – отвечает за единые требования и критерии к надежности активов, единые процессы обеспечения безопасности и сведение к минимуму отказов и сбоев в работе.

Третий макроблок – операционная эффективность – определяется способностью производственных активов знать свой потенциал, работать с инструментами, исключая любые виды потерь, и поддерживать культуру непрерывных улучшений.

Структура СУОД «Эталон»



ЧТО ТАКОЕ КОДЕКС СУОД?

Это своего рода «производственная конституция», свод всех требований к системе управления операционной деятельностью. При разработке Кодекса учитывались не только передовой отраслевой опыт и лучшие мировые практики, но и специфика наших активов.

Кодекс СУОД унифицирует требования к безопасности, надежности и целостности оборудования, эффективности технологических процессов и компетентности персонала для всей Компании. Его действие распространяется на все подразделения и дочерние общества «Газпром нефти» без исключения. Это означает, что и на МЛСП «Приразломная», и на самой удаленной АЗС применяются одни и те же инструменты управления и стандарты безопасности. За счет этого мы можем свести к минимуму риск аварий или остановок производства и максимально реализовать существующий операционный потенциал.

С ЧЕГО НАЧАЛОСЬ ВНЕДРЕНИЕ СУОД?

За первые полтора года развития системы были продиагностированы активы, представляющие все производственные дирекции Компании. Проведенные диагностики подтвердили универсальную применимость требований СУОД ко всем активам и позволили оценить разрыв с целевым уровнем зрелости системы управления.

«По сравнению с ситуацией 2013 г., когда мы писали предыдущую стратегию, мир изменился радикально. Отрасль, конкурентная среда, принципы разработки проектов тоже изменились. «Газпром нефть» очень хорошо прошла тяжелое время с 2014 по 2018 г., продемонстрировав ответственное отношение к росту. Теперь мы должны стать лидерами по доходности, обеспечивать высокий возврат на вложенный капитал. Для этого нам надо создать компанию нового поколения».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

КАК ОЦЕНИВАЕТСЯ УРОВЕНЬ СООТВЕТСТВИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ АКТИВОВ ТРЕБОВАНИЯМ ЦЕЛЕВОЙ СИСТЕМЫ?

Текущий уровень состояния системы управления определяется через детальные критерии соответствия требованиям Кодекса СУОД, сведенные в единую шкалу зрелости. Данная шкала включает девять уровней. Три отрицательных предполагают, что ни руководители, ни сотрудники не вовлечены в системное развитие своих активов, возможна манипуляция данными, а в самом тяжелом случае – актив открыто подвержен неуправляемому риску катастроф и отказов оборудования. Следующие шесть уровней развития СУОД – положительные.

По некоторым требованиям наши предприятия уже достигли развитого или даже более продвинутого системного уровня. Но поскольку развитие системы исторически происходило неравномерно, сегодняшний диапазон соответствия целевым требованиям системы по Компании в основном находится между базовым и развитым.

ШКАЛА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Совершенство СУОД характеризуется уровнем соответствия требованиям Кодекса. Для определения и визуализации уровней соответствия используется шкала зрелости СУОД.

ЭТАЛОННЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование находится на активном уровне зрелости не менее трех лет > Генерация лучших практик в отрасли
АКТИВНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Эффективно достигается гарантированный результат > Генерация лучших практик внутри Компании
СИСТЕМНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование применяется во всех подразделениях > Устойчиво достигается запланированный результат > Обеспечено регулярное совершенствование
РАЗВИТЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование применяется в большинстве подразделений > Результат подвержен влиянию рисков > Отсутствует регулярное совершенствование
БАЗОВЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование формализовано и применяется в нескольких подразделениях > Результат положительный, но требуется постоянный контроль
НАЧАЛЬНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Есть осознание необходимости применения требования > Требование не формализовано, но есть примеры его применения
ПАССИВНЫЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Требование не доведено до сотрудников и не применяется
ПАТОЛОГИЧЕСКИЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Имеются признаки манипулирования свидетельствами реализации требования
КРИТИЧЕСКИЙ	<ul style="list-style-type: none"> > Действия и интерпретация требования противоречат принципам и целям СУОД

КАК НА ПРАКТИКЕ ПРОИСХОДИТ ВНЕДРЕНИЕ?

Мы используем пилотный подход: отработываем методики на отдельных предприятиях, а потом тиражируем в масштабах Компании.

НА КАКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УЖЕ ВНЕДРЯЕТСЯ СУОД?

В Блоке логистики, переработки и сбыта успешно реализован пилотный проект на Омском заводе смазочных материалов ООО «Газпромнефть – СМ». Начата работа на Омском и Московском НПЗ, а также в подразделениях АО «Газпромнефть-Терминал».

В Блоке разведки и добычи успешно прошло выявление процессного потенциала на пилотном проекте ООО «Газпромнефть-Оренбург» и начата комплексная оценка потенциала в ОАО «СН-МНГ». В рамках Блока в целом реализуется проект по внедрению модели управления подрядчиками.

КТО ОТВЕЧАЕТ ЗА РАЗВИТИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СУОД?

Управление программой осуществляет специально созданный Комитет по СУОД и производственной безопасности, куда входят члены Правления и руководители ключевых функций и бизнес-подразделений. Комитет утверждает дорожную карту развития системы, определяет необходимые ресурсы и принимает стратегические решения. Заместители Генерального директора курируют отдельные элементы СУОД, управляют изменениями в зоне своей ответственности и подают личный пример лидерства.

В Группе работает Центр развития СУОД, который проводит диагностику и обеспечивает экспертную и организационную поддержку. В каждом операционном блоке создаются собственные управляющие комитеты и центры внедрения СУОД. Для осуществления задач непосредственно на активах формируются проектные офисы.

КАКОВ САМЫЙ ВАЖНЫЙ ВЫВОД ИЗ ПЕРВОГО ЭТАПА ВНЕДРЕНИЯ СУОД?

Мы осознали острую необходимость культурной трансформации. Она нужна на всех уровнях: от формулировки Стратегии Компании на языке сотрудников до применения руководителями практик регулярного менеджмента.

Отношение людей – это очень личная, эмоциональная составляющая, от нее зависит успех любых изменений. Если в Компании все работают слаженно, это позволяет достигать синергии и находить решение любых, даже самых сложных проблем.



Операционная эффективность: пилотный кейс – Омский завод смазочных материалов



«Самое сложное – научиться говорить на одном языке»

ВЕХИ ВНЕДРЕНИЯ СУОД «ЭТАЛОН»

ЧТО СДЕЛАНО В 2018 ГОДУ?

- > Разработаны и приняты критерии оценки зрелости СУОД;
- > проведены тестовые диагностики активов;
- > определены цели и потенциал развития по приоритетным направлениям;
- > по всей Группе началось обучение практикам регулярного менеджмента;
- > завершены пилотные проекты;
- > начато приведение нормативных документов Компании в соответствие с требованиями Кодекса СУОД.

ПЛАНЫ НА 2019–2020 ГОДЫ:

- > сфокусироваться на приоритетных направлениях:
 - лидерство и культура;
 - управление операционной эффективностью;
 - управление подрядчиками и поставщиками;
 - управление надежностью и целостностью оборудования;
- > распространить практики регулярного менеджмента на все активы Компании;
- > внедрить модель управления операционной надежностью с фокусом на анализ критичности оборудования производственных блоков;
- > максимально охватить все активы комплексной оценкой потенциала.

ПЛАНЫ НА 2020–2030 ГОДЫ:

- > достичь максимальной вовлеченности персонала в трансформацию;
- > распространить итоги работы пилотных проектов на всю Группу и достичь системного и активного уровня СУОД;
- > повысить ответственность руководителей за надежную и безопасную работу не только наших активов, но и подрядчиков и поставщиков;
- > поддерживать и развивать культуру непрерывных улучшений.

Подробнее о пилотном кейсе читайте в подразделе «Нефтепереработка», с. 74

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Переход к сетевой структуре, гибкость и развитие экосистемы за пределами Компании

Чтобы достичь поставленных стратегических целей Компании и сохранить конкурентоспособность в быстро меняющейся среде, нужно значительно повысить скорость действий и принятия решений. Ответом на этот вызов послужит внедрение новых моделей управления и взаимодействия как внутри Компании, так и с ключевыми партнерами.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть» Кирилл Кравченко



ЗАЧЕМ НУЖНА ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

Пришло время обновлять стратегические цели Компании. Помимо количественных целей, таких как достижение масштаба, сегодня мы также ориентируемся на качество и репутацию. Мы хотим быть лучшими по этим критериям не только в России, но и в мире, хотим стать образцовой компанией, на которую будут равняться другие.

Это требует очень серьезного изменения подходов к ведению бизнеса. Каждый сотрудник нашей организации, в которой работают без малого 70 тыс. человек, а в идеале и каждый работник подрядной организации – а это более 250 тыс. человек, – должны разделять наши ценности, в основе которых лежит идея непрерывного развития и стремления к лидерству.

КАКОВЫ ГЛАВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ?

Прежде всего, это новый взгляд на рабочие процессы и организационные структуры. В центре внимания – создание простой и удобной рабочей среды, где сотрудники могут по первой необходимости формировать рабочие группы из специалистов с нужными компетенциями (как внутри, так и вне организации), чтобы совместно работать над проектами. Такой формат предполагает внедрение сетевой модели управления: гибкость, кросс-функциональные взаимодействия, самообучаемость команд и упрощение процессов, создающих лишнюю бюрократию.

КОГДА БУДУТ ВНЕДРЯТЬСЯ ИЗМЕНЕНИЯ?

Они уже начались. С 2018 г. мы воплощаем в жизнь ключевые проекты реорганизации производственных блоков. Уже внедрены изменения операционной модели Блока разведки и добычи и Блока развития шельфовых проектов.

Формирование гибкой рабочей среды будет апробировано на пилотных проектах в течение 2019 г. Тогда же стартуют проекты по изменению операционной модели Блока логистики, переработки и сбыта.



Сейчас в «Газпром нефти» уже сформировался мощный костяк из людей, способных менять не только организацию, но и окружение. Основное стратегическое изменение произошло не только в показателях, которые демонстрируют эффективность нашей работы, но и в том, как управляется Компания. Трансформация идет уже сейчас и набирает обороты все быстрее.

КТО ВСЕ ЭТО ОРГАНИЗУЕТ?

Стратегию трансформаций координирует Комитет по СУОД и производственной безопасности при Правлении. Важную роль играет Комитет по лидерству и культуре, организационной структуре и компетенциям.

А на местах основную роль играют лидеры. Именно они будут создавать вовлекающую среду для своей команды, основываясь при этом на корпоративных ценностях и используя такие инструменты, как практики регулярного менеджмента, а также мотивируя сотрудников и расставляя приоритеты.

ЧТО ДЛЯ ВАС САМОЕ ВАЖНОЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?

Сотрудничество. Для меня это умение слышать других и стремление к результату, при котором нет проигравших.

Компания внедряет и осваивает современные принципы развития и управления, основанные на элементах сетевой структуры: работе гибких команд, которые оперативно собираются из специалистов по разным направлениям под конкретную задачу, способны самостоятельно искать решения проблем и координироваться с другими группами.

Новая модель требует новых принципов взаимодействия, внедрение которых – задача культурной трансформации Компании. Роль лидера в новой модели будет меняться в сторону наставника, организатора команды, на личном примере демонстрирующего компетентность и приверженность ценностям Компании.



«Для нас талант ценнее капитала»

«Трансформация охватывает множество аспектов: это и умение формулировать стратегию Компании на языке сотрудников, и применение руководителями практик регулярного менеджмента, и каскадную передачу на места того, что нужно делать и как нужно меняться. Задача руководителей всех уровней – сделать так, чтобы люди поверили в новые правила и требования. Нужно, чтобы следование им стало безусловным, а нарушение – плохим тоном».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

НАХОДИМ СЛОВА
РАДИ ОБЩИХ
ЦЕЛЕЙ

КУЛЬТУРНАЯ

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия

В современных условиях побеждают компании, которые постоянно совершенствуются и вовлекают в этот процесс всех сотрудников, поэтому в 2018 г. «Газпром нефть» запустила масштабный проект трансформации корпоративной культуры.

«Чтобы достичь успеха, важно перейти от борьбы за личный результат к взаимодействию. Уметь «играть в команде» – исключительно ценный навык для всех сотрудников, от новичков до опытных наставников. Важнейшую роль в этом играет корпоративная культура. Она дает каждому сотруднику понимание того, какие перед ним стоят задачи и какими методами можно их решать, а какими – недопустимо».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть» Кирилл Кравченко

ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ?

«Газпром нефть» стремится стать мировым ориентиром по безопасности, эффективности и технологичности. Мы хотим быть лучшими не только в России, но и в мире, хотим стать образцовой компанией, на которую будут равняться другие. Эта цель не осуществима без изменения корпоративной культуры.

Трансформация нужна, чтобы сформировать поведение, которое поможет нам достичь целей Компании. А поведение в свою очередь должно поддерживаться правильными процессами, организационной структурой и операционными настройками.

ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ В КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?

Именно культура и ее компоненты дают сотрудникам понимание того, что от них требуется, какие глобальные задачи стоят перед Компанией, какими методами можно решать эти задачи, а что недопустимо. К этому общему пониманию Компания должна прийти в результате культурной трансформации.

КАК ДОЛЖНО ИЗМЕНИТЬСЯ ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?

В нашем стремительно меняющемся мире руководитель должен учитывать в десятки раз больше факторов, чем несколько лет назад. Он должен оценивать темп технологических преобразований, эффективность работы своего подразделения, уровень взаимодействия людей, четко видеть цели Компании, свою роль и роль коллег в их достижении. В этой ситуации работа менеджера должна опираться на корпоративные ценности, в первую очередь на сотрудничество.



Культурный код:
корпоративная
культура как залог
успешности
бизнеса

В «Газпром нефти» разработана модель поведения лидера, согласно которой он:

- > является ориентиром по ценностям для всех сотрудников;
- > создает вовлекающую среду для своей команды;
- > постоянно развивается.

Он не только получает самые современные знания, но и меняется сам – переходит от управления к вовлекающему лидерству.

КАК ВНЕДРЯЕТСЯ НОВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Мы опираемся на лучшие мировые практики, адаптируя их под свои потребности и особенности. Изменение поведения происходит через стадии принятия, желания действовать, умения и применения новых моделей

на практике – через этот процесс проходит каждый сотрудник Компании. Опорными элементами являются:

- > раскрытие причин культурной трансформации и целевого видения;
- > формирование новых моделей поведения сотрудников;
- > внесение изменений в процессы, закрепляющие такое поведение;
- > постоянная коммуникация.

Мы запустили мастерские по корпоративной культуре для руководителей, постепенно включая все уровни управленцев. Вовлекли сотрудников в описание историй из практики, подтверждающих актуальность ценностей в реальной рабочей жизни. Стартовал проект по развитию проводников изменений первой волны – наших HR-бизнес-партнеров подразделений и HR-директоров дочерних обществ. В 2019 г. мы запускаем проект проводников изменений второй волны – в нем смогут принять участие любые сотрудники. Конечно, одного желания мало, поэтому для проводников разработана специальная программа развития.

Постоянное самосовершенствование – один из важнейших элементов лидерства. Чтобы менять Компанию, нужно уметь меняться самому, стремиться к большему и никогда не останавливаться на достигнутом.

Эволюция корпоративных ценностей «Газпром нефти»



ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Реализация дополнительного потенциала роста эффективности и безопасности за счет новых цифровых инструментов

Базой для цифровой трансформации является управление бизнесом на основе данных. Во всех сегментах деятельности Компании создаются системы нового поколения для управления технологическими и бизнес-процессами, которые основаны на моделях цифровых двойников месторождений, производственных активов, а также когнитивных системах для эффективных управленческих решений.

>500

цифровых инициатив и проектов в портфеле Компании

>60

проектов НИОКР реализовано в 2018 году

«Цифровая трансформация создает для Компании дополнительные конкурентные преимущества, укрепляет наше технологическое лидерство в отрасли. Мы ставим перед собой задачу перейти на управление всеми бизнес-процессами на основе данных и цифровых моделей».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ВОПРОСАХ И ОТВЕТАХ

На вопросы отвечает директор Дирекции по цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»
Андрей Белевцев

ПОЧЕМУ ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НЕОБХОДИМА?

«Газпром нефть» уже достигла достаточной цифровой «зрелости». В различных подразделениях реализуется множество цифровых инициатив, которые нужно синхронизировать и находить синергии в реализации. Все в Компании понимают: правильное и системное внедрение цифровых технологий станет нашим долгосрочным стратегическим преимуществом.

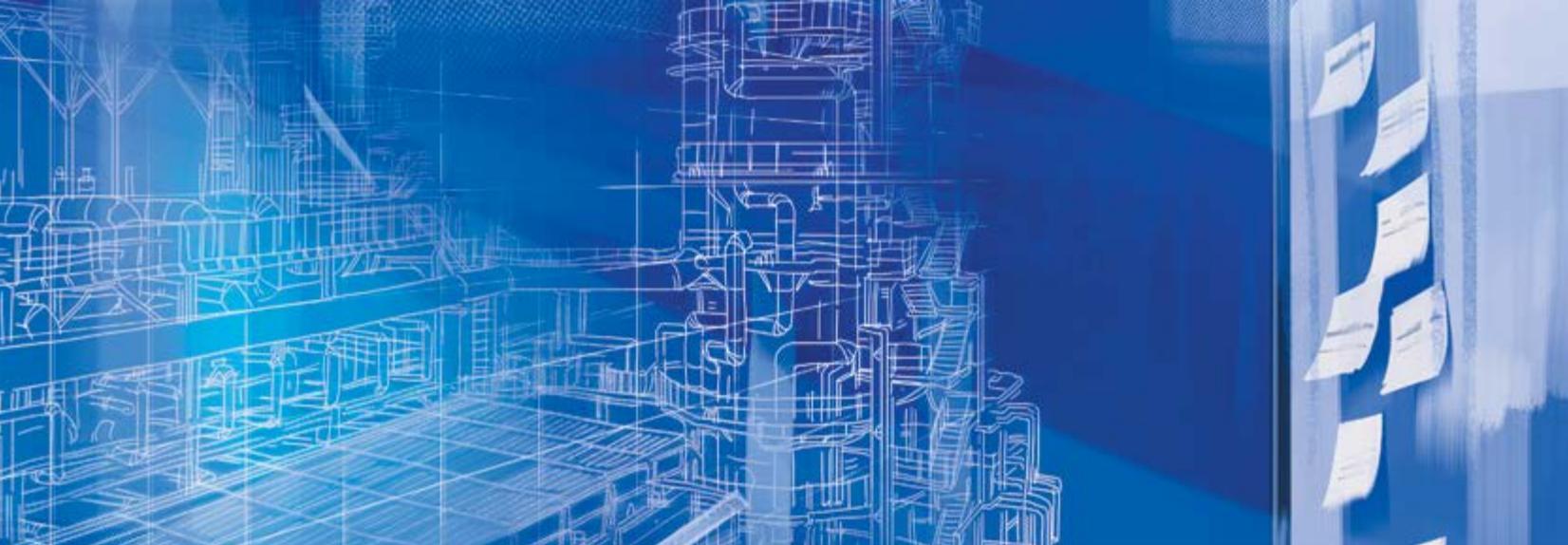
КТО ОРГАНИЗУЕТ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ?

Это общекорпоративный процесс, он затрагивает все производственные и функциональные единицы. Дирекция по цифровой трансформации управляет программой цифровой трансформации Компании и является стратегическим партнером всех подразделений в ее реализации. Сейчас мы последовательно продвигаемся вперед: за 2018 г. количество цифровых инициатив внутри Компании выросло в 10 раз, с 50 до 500 проектов.

КАКОВЫ ЦЕЛИ ТРАНСФОРМАЦИИ?

Чтобы работа Компании стала еще эффективнее и безопаснее, мы наметили к 2030 г. следующие целевые аспекты:

- > ключевые решения принимаются на основе данных;
- > цифровые двойники всех физических устройств и процессов;



- > быстрая адаптация и сквозная оптимизация по всей производственной цепочке;
- > достижение 100 % потенциала эффективности активов;
- > появление автономных активов, работающих без участия человека;
- > ноль нарушений безопасности и инцидентов;
- > развитие экосистемы партнерств, B2B- и B2C-платформ.

А КАК ИМЕННО ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СОДЕЙСТВУЕТ БЕЗОПАСНОСТИ?

Например, с помощью тех же цифровых двойников месторождений и установок. Часто мы не можем ставить эксперименты над объектами реального мира, это слишком дорого и сложно. Цифровые двойники позволяют ставить эксперименты в виртуальной среде, а на реальное производство переносить уже проверенный результат. Это совершенно другой уровень и по эффективности технологий, и по безопасности для людей и окружающей среды.

ЧТО САМОЕ ВАЖНОЕ ИЗ СДЕЛАННОГО В 2018 ГОДУ?

Была сформирована Дирекция по цифровой трансформации и соответствующие центры в производственных блоках. Запущен проект по разработке стратегии цифровой трансформации «Газпром нефть», в рамках которого утверждено видение цифровой нефтяной компании. Появились стратегия цифрового технологического видения и дорожные карты развития цифровых технологий. Сформированы центры компетенций в сфере цифровых технологий, в частности по большим данным и когнитивным технологиям. Усовершенствована разработка новых продуктов и услуг.

В рамках развития перспективных цифровых технологий было реализовано более 60 проектов НИОКР в сфере машинного обучения и искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, виртуальной и дополненной реальности, носимых устройств, робототехники и так далее. Началась разработка единой цифровой платформы Компании и корпоративной платформы аналитики и управления данными. Начал работу центр компетенций по большим данным и искусственному интеллекту. Развернуто более 10 демо-стендов в Доме инноваций, на которых наглядно демонстрируются практические возможности применения цифровых технологий для решения актуальных бизнес-задач Компании.

Компания Gartner опубликовала отчет «The 2019 CIO Agenda: Securing a New Foundation for Digital Business», в который впервые в истории включен кейс российской компании – «Gazprom Neft Adopts Digital Business Strategies to Drive New Efficiencies».

КАКИЕ ЗАДАЧИ ПРЕДСТОИТ РЕШИТЬ В 2019–2020 ГОДАХ?

Прежде всего это запуск всего процесса цифровой трансформации в единой модели управления, а также запуск первой волны программ цифровой трансформации в производственных блоках и корпоративном центре. Также это реализация приоритетных цифровых проектов, по которым уже есть подтвержденный бизнес-результат. На их основе будет усовершенствована система управления цифровой трансформацией. Далее нас ждет запуск цифровых платформ, а затем расширение модели управления трансформацией на все цифровые проекты Компании.

Также важной задачей можно считать переход от закупки готовых продуктов у существующих поставщиков к самостоятельной разработке новых решений или к разработке совместно с технологическими и промышленными партнерами. Успешный опыт «Газпром нефти» доказывает, что высокотехнологичные промышленные компании уже трансформировались из потребителей технологий в их создателей.

ЧТО ВАЖНО ДЛЯ ПОЛНОЦЕННОЙ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КОМПАНИИ?

Самое важное – это новая корпоративная культура, гибкость в работе и кросс-функциональное взаимодействие. В наши дни недостаточно иметь в Компании очень хорошего разработчика и очень хорошего геолога. Ключ к успеху – это умение правильно организовать процесс совместной работы двух экспертов, создав максимально плодотворные условия для сотрудничества и решения амбициозных задач.

Г [Подробнее читайте в подразделе «Цифровые проекты», с. 121](#)

Цифровая стратегия «Газпром нефти»

ЕДИНАЯ ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Создание единого языка взаимодействия систем и процессов позволит тиражировать удачные решения в масштабах всей Компании и бесшовно интегрировать новые системы. Переход к сквозной оптимизации по всей цепочке создания стоимости.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

Построение единой системы управления данными, которая обеспечит быструю доступность всей полноты информации и позволит существенно повысить скорость и качество принимаемых решений.

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

Основная задача бизнеса – создание ценности для клиента. Для достижения максимальной эффективности при таком подходе заимствуются рабочие форматы из сферы информационных технологий – кросс-функциональность и мультикомандность. Работа в командах облегчит создание новых продуктов как для внешних заказчиков, так и для подразделений Компании.

ЭФФЕКТ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

-40 %

сокращение сроков реализации крупных проектов

-20 %

снижение потерь в производстве и логистике

-50 %

оптимизация сроков получения первой нефти с месторождений

+30 %

рост эффективности геологоразведки

«Цифровая трансформация – это реакция на вызовы в бизнесе, но при этом должна поменяться сама бизнес-культура, способы принятия решений. Одна из важных особенностей «Газпром нефти» – то, что, используя данные, мы пытаемся сделать наши решения более эффективными и рациональными. При этом мы опираемся как на базовые принципы человеческой психологии, так и на самые новые технологические достижения».

Андрей Белевцев

Директор Дирекции по цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»



«Газпром нефть» строит новые бизнес-модели на основе цифровых решений



Какой будет нефтяная компания будущего?



Цифровая трансформация нефтяной промышленности (репортаж телеканала «Россия-24»)



«Мы стремимся создать первую в мире цифровую платформу управления нефтяным бизнесом»

Глоссарий

ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Бережливое производство

Концепция управления, основанная на постоянных улучшениях и стремлении к устранению всех видов потерь. При этом в процесс улучшений вовлечен каждый сотрудник.

Практики регулярного менеджмента

Инструменты руководителя, нацеленные на повышение эффективности и безопасности производства. Они имеют четкие алгоритмы и определенные принципы выполнения и применяются на всех уровнях управления Компанией. Практики регулярного менеджмента способствуют внедрению ценностей Компании и развитию культурной среды, в которой достигаются ее стратегические цели.

«Эталон»

Название программы операционной трансформации – «Эталон» – символизирует образцовую бизнес-модель. Стремление к эталону отличает зрелую компанию, которая преодолела проблемы и вызовы в ходе своего развития.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Дополненная реальность

Проецирование цифровой информации (изображение, видео, текст, графика) поверх экрана любых устройств, от телефона до очков дополненной реальности. На производстве это дает возможность оперативно получать сведения о любом оборудовании и его состоянии, моделировать рабочие процессы, сообщать о неполадках, проводить тренинги сотрудников и так далее. Значительно сокращает число ошибок и повышает эффективность работы.

Предиктивное устранение инцидентов

Принципиально новый подход к техобслуживанию и ремонту оборудования. Анализ цифровых данных, поступающих от датчиков техники, позволяет точно прогнозировать износ и поломки. Это дает возможность проводить техобслуживание наиболее эффективно и предупреждать наступление аварий.

Промышленный интернет вещей

Система объединенных компьютерных сетей и подключенных физических объектов (оборудования) со встроенными датчиками для сбора и обмена данными. Дает возможность удаленно контролировать оборудование и управлять в автоматизированном режиме без участия человека.

B2B

(от англ. business to business, «бизнес для бизнеса») – товары и услуги, которые производят и предоставляют юридические лица другим юридическим лицам (компаниям).

B2C

(от англ. business to consumer, «бизнес для потребителя») – товары и услуги для конечного (розничного) потребителя.

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Корпоративная культура

Система разделяемых ценностей, взглядов, целей и принципов совместной работы и разрешения споров, общая для всех сотрудников Компании. Основой корпоративной культуры являются корпоративные ценности.

Мастерские корпоративной культуры

Группы, которые создаются для обсуждения с руководителями Компании и предприятий текущей и целевой модели корпоративной культуры, мероприятий, которые можно провести в рамках подразделений для создания вовлекающей среды.

Управление по целям

Коллективное определение целей, выбор направления действий и принятие решений внутри организации. Благодаря этому и руководство Компании, и сотрудники разделяют цели Компании и понимают их значимость, могут самостоятельно оценить эффективность своей работы и внедрить улучшения.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Вовлекающая среда

Совокупность принципов и процессов, которые помогают сотрудникам максимально раскрыть свой потенциал, непрерывно развиваться и улучшать свою работу, активно взаимодействовать друг с другом для решения проблем, чувствовать личную ответственность и свой вклад в успехи Компании.

Иерархическая модель

Классическая модель управления, в рамках которой снизу вверх поступает информация о ситуации на производстве, а сверху вниз спускаются руководящие указания. Основана на жестком контроле и разграничении функций, сложных бюрократических процедурах и вертикальной иерархии. Малоэффективна в современном мире.

Сетевая модель

Современная модель управления, основанная на гибких кросс-функциональных командах, которые могут самостоятельно принимать решения и ставить цели. Основана на принципах горизонтальной иерархии, непрерывного обучения и личной ответственности за результат работы. Оптимальна для решения сложных задач в быстро меняющемся мире.



ОБЗОР

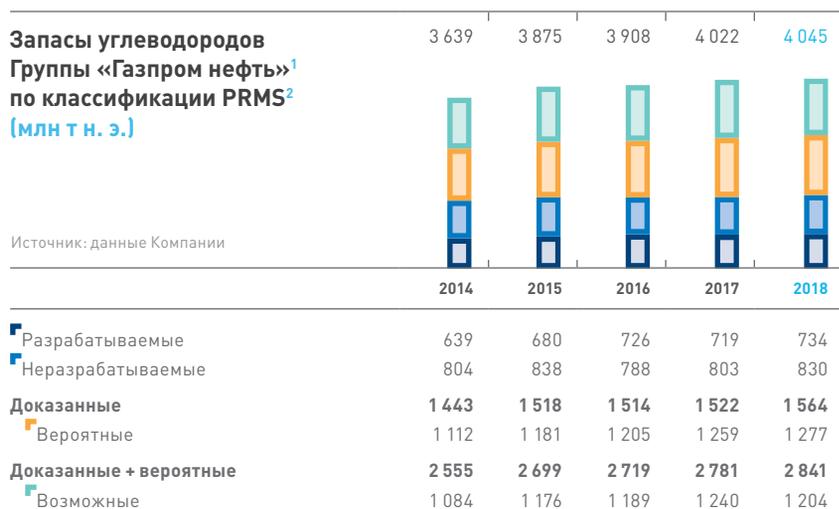
РЕЗУЛЬТАТОВ



СЫРЬЕВАЯ БАЗА И ДОБЫЧА

Сырьевая база

Запасы углеводородов
Группы «Газпром нефть»¹
по классификации PRMS²
(млн т н. э.)



Источник: данные Компании

«Опыт, который мы получаем на шельфовой платформе «Приразломная», уникален. Весной 2018 г. вокруг платформы сложилась самая сложная ледовая обстановка за всю ее историю. Для безопасной работы танкеров был привлечен мощный линейный ледокол. Так, «Газпром нефть» на практике отработала воздействие на ледовые образования. Его результаты станут частью нашей системы управления ледовой обстановкой, которая обеспечит безопасную и эффективную реализацию проектов Компании в замерзающих морях».

Андрей Патрушев
Заместитель генерального директора
по развитию шельфовых проектов ПАО «Газпром нефть»

Подробнее о добыче углеводородов читайте на **с. 64**

Подробнее об уникальных компетенциях на шельфе читайте на **с. 68**

Подробнее о цифровом двойнике месторождения читайте на **с. 68**

Подробнее о центре управления проектами читайте на **с. 69**

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ:

- > Компания развивает сотрудничество с партнерами:
 - закрыта сделка по созданию совместного предприятия «Газпром нефти» (51 %), Mubadala Petroleum (44 %) и РФПИ (5 %) на базе ООО «Газпромнефть-Восток»;
 - до 50,0 % увеличена доля в АО «Арктикгаз» – совместном предприятии «Газпром нефти» и ПАО «НОВАТЭК».
- > Компания закрепляет лидерские позиции в Арктике и на российском участке континентального шельфа:
 - введены в эксплуатацию ледоколы «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий»;
 - подтверждена перспективность разработки дополнительно 26 млн т извлекаемых запасов нефти Западно-Мессояхского лицензионного участка;
 - открыто месторождение «Тритон» на шельфе Охотского моря.
- > Проекты на Ближнем Востоке выходят на стадию эксплуатации.
- > Продолжается создание точек роста на базе технологий добычи нетрадиционных запасов:
 - Общество реализует национальный проект «Создание комплекса отечественных технологий и высокотехнологичного оборудования разработки запасов баженовской свиты»;
 - создана первая в отрасли цифровая модель ачимовской толщи.

¹ Данные не включают запасы NIS.

² Система Управления Нефтяными Ресурсами / Petroleum Resources Management System.

«Сегодня мы уже совсем другая компания по многим показателям – от объема добычи до масштаба ресурсной базы и сложности реализуемых проектов. Чтобы двигаться дальше, нужно подняться на новую эволюционную ступень организации бизнес-процессов. Мы хотим стать ориентиром по технологичности, эффективности, безопасности – лучшими в мире, примером для других. Но для этого мы сами должны меняться».

Вадим Яковлев

Первый заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть»

Ключевые достижения в области восполнения запасов углеводородов¹ (млн т н. э.)



Источник: данные Компании

	2017	Добыча углеводородов	Геологоразведка и пересмотр предыдущих оценок	Приобретение/продажа лицензий	2018
«Газпром нефть»	869	-56	60	-	873
«Томскнефть» ³	77	-5	1	-	73
«Славнефть» ³	132	-7	5	-	130
«Салым Петролеум Девелопмент» ³	24	-3	2	-	23
«Мессояханефтегаз» ³	13	-2	5	-	16
«Арктикгаз» ³	329	-15	49	23	386
«Нортгаз» ³	78	-3	-12	-	63

Состояние ресурсной базы Компании характеризуется ухудшением структуры оставшихся промышленных запасов из-за вступления большинства месторождений в позднюю стадию. Повышение эффективности их разработки достигается увеличением высокотехнологичного бурения и применением третичных методов⁴ повышения нефтеотдачи. Кроме того, «Газпром нефть» ежегодно увеличивает ресурсную базу за счет геолого-разведочных работ и приобретения новых активов.

Аудит запасов Компании проводится по стандартам PRMS и по более консервативным стандартам SEC⁵. На основании отчета независимых инженеров – оценщиков

запасов DeGolyer and MacNaughton⁶ по состоянию на 31 декабря 2018 г. суммарные доказанные и вероятные запасы углеводородов (включая долю Компании в запасах зависимых обществ, учитываемых по методу долевого участия) по международным стандартам PRMS составили 2 841 млн т н. э. (1 868 млн т нефти и 1 212 млрд м³ газа), без учета NIS. Прирост запасов по сравнению с показателем 2017 г. составил 2,2 %.

Показатель обеспеченности добычи «Газпром нефти» доказанными запасами углеводородов (по стандартам PRMS) составляет 17 лет. Объем углеводородов, добытых в 2018 г., возмещен новыми запасами (включая приобретения) на 163 %.

Подробнее о «Технологическом центре «Бажен» читайте на с. 119

Подробнее о цифровой модели ачимовской толщи читайте на с. 57

³ Доля «Газпром нефти» в компании.

⁴ Третичные методы повышения нефтеотдачи – способы нарастить приток нефти и коэффициент ее извлечения из месторождения за счет закачивания в пласт газа, химических реагентов, пара и т. д.

⁵ SEC – Комиссия по ценным бумагам и биржам / Securities and Exchange Commission.

⁶ Консалтинговая компания в нефтегазовой области.

4

НОВЫХ
МЕСТОРОЖДЕНИЯ

27

ЗАЛЕЖЕЙ

открыто
и поставлено
на государственный
баланс в 2018 году

Расширение ресурсной базы Группы в 2018 г. было обеспечено совершенствованием технологий эксплуатационного бурения и геологоразведки, а также внедрением модернизированных сейсмических методов разведки. Успешное проведение геолого-разведочных работ на месторождении им. Александра Жагрина, месторождениях компаний «Мессояханефтегаз», «Салым Петролеум Девелопмент» и «Арктикгаз», продолжение планомерного вовлечения в эксплуатацию Тазовского, Оренбургского, Новопортовского месторождений и увеличение до 50 % доли «Газпром нефти» в «Арктикгазе» стали основными драйверами прироста текущих запасов.

В 2018 г. на шельфе Охотского моря было открыто новое месторождение с запасами в объеме 137 млн т н. э., получившее название «Тритон». Годом ранее там же было открыто месторождение «Нептун», запасы которого по обновленной оценке составляют 415,8 млн т нефти. «Газпром нефть» продолжает геолого-разведочные работы на шельфе Сахалина, и запасы в этом регионе еще могут быть увеличены.

Всего в 2018 г. на лицензионных участках (Аяшском, Западно-Мессояхском и других) «Газпром нефти» были открыты и поставлены на государственный баланс четыре новых месторождения и 27 залежей углеводородов. Компания вышла в четыре новые поисковые зоны, расположенные на полуострове Ямал, в Оренбургской области, ХМАО – Югре и новом регионе на северо-востоке полуострова Гыдан.

В 2018 г. «Газпром нефть» купила 100 % ООО «Энерком», которому принадлежит Солнечный лицензионный участок в Оренбургской области. Новый актив войдет в состав Оренбургского кластера добычи жидких углеводородов.

В ХМАО – Югре «Газпром нефть» и испанская компания Repsol создали совместное предприятие для геолого-разведочных работ на участке Карабашский 10. Он прилегает к лицензионным участкам Карабашской зоны, правами на которые владеет другое совместное предприятие «Газпром нефти» и Repsol – «Евротэк-Югра». В 2019 г. партнеры начнут на участке геолого-разведочные работы.

Лицензии, полученные и приобретенные в 2018 году

Источник: данные Компании

Участок	Регион
Осенний	ЯНАО
Карабашский 17	ХМАО – Югра
Карабашский 18	ХМАО – Югра
Карабашский 19	ХМАО – Югра
Карабашский 25	ХМАО – Югра
Карабашский 26	ХМАО – Югра
Карабашский 27	ХМАО – Югра
Савицкий	Оренбургская область
Похвистневский	Оренбургская область
Новозаринский	Оренбургская область
Солнечный	Оренбургская область
Карабашский 10	ХМАО – Югра
Суровый	ЯНАО
Южно-Новопортовский	ЯНАО
Южно-Юганский 1	ХМАО – Югра
Лескинский	Красноярский край

В 2018 г. Компания получила более 20 лицензий по результатам аукционов, заявок на геологическое изучение и сделок слияния и поглощения. 16 лицензий получены ПАО «Газпром нефть» (включая дочерние общества и совместные предприятия) в 2018 г., оставшиеся лицензии зарегистрированы в начале 2019 г. Общее количество лицензий Компании (включая дочерние общества и совместные предприятия) на территории России выросло до 187 шт., из них шесть – на шельфовые участки. В 2019 г. ПАО «Газпром нефть» планирует получить более 10 новых лицензий.

Геологоразведка и разработка месторождений

Проекты Компании, объединенные в крупные кластеры, реализуются на полуострове Ямал, в Восточной и Западной Сибири, Оренбургской области, а также в рамках совместных предприятий с зарубежными партнерами.

В 2018 г. решением Правления Компании был утвержден новый подход к геологоразведке и создан Центр компетенций по управлению крупными геолого-разведочными проектами на суше – ООО «ГПН-ГЕО». Его цель – обеспечить управление проектами под ключ и наладить непрерывное восполнение ресурсной базы Компании рентабельными запасами, максимизируя эффективность использования акционерного капитала.

Новый подход к геологоразведке основан на:

- > управлению портфелем крупных геолого-разведочных проектов;
- > аккумуляции в едином центре финансовых и управленческих ресурсов Компании в области геологоразведки;
- > оптимизации передачи подготовленных бизнес-кейсов для дальнейшей разработки;
- > оценке каждого проекта с точки зрения геологии и инвестиционной привлекательности, с учетом особенностей логистики, инфраструктуры и технологической сложности.



О работе
«ГПН – ГЕО»

Текущие проекты ГРП



¹ ЛУ – лицензионный участок.

- Иницированы проекты в 2018 году
- Перспективные проекты

В 2018 г. «Газпром нефть» расширяла ресурсную базу, прежде всего за счет органического роста на действующих активах. Для развития ресурсной базы было пробурено 43 разведочных скважины. Проходка в разведочном бурении выросла в 2018 г. на 82 % – до 180,6 тыс. м. В соответствии с российскими стандартами оценки успешность поисково-разведочного бурения в 2018 г. составила 85,7 %.

Сейсморазведочными работами 2D в 2018 г. было охвачено 5 436 пог. км, в том числе 5 123 пог. км на шельфе. Сейсморазведкой 3D было охвачено 4 573 км² (–48 % к 2017 г.), в том числе 1 481 км² на шельфе.

Технологическая стратегия «Газпром нефти» уделяет большое внимание новым методам поиска и добычи углеводородов. Одно из ее ключевых направлений – электронная

разработка активов (ЭРА). Она охватывает все основные направления деятельности: геологоразведку, геологию, бурение, разработку, добычу, обустройство месторождений – и включает более 30 проектов. Основная задача электронной разработки активов – создание новых технологий для рентабельной разведки и разработки месторождений.

В рамках электронной разработки активов специалисты Научно-технического центра (ООО «Газпромнефть-НТЦ») и Информационно-технологической сервисной компании (ООО «ИТСК») создают уникальную цифровую систему, которая подбирает оптимальные методы геофизических исследований скважин. Система учитывает все данные о целевом назначении конкретной скважины и геолого-технологических условиях. Ожидается, что внедрение системы снизит капитальные и операционные расходы Компании более чем на 450 млн Р за 10 лет.

Трансформация

Безопасная работа подрядчиков

В Блоке разведки и добычи «Газпром нефти» внедрение системы управления операционной деятельностью (СУОД) «Эталон» начали с элемента № 6 – «Управление подрядчиками и поставщиками». Дело в том, что в этом Блоке подрядчики выполняют основные работы, связанные с бурением, строительством, ремонтом скважин, проводят геологоразведку, обеспечивают энергоснабжение и перевозки. На новых проектах число сотрудников подрядных организаций может достигать нескольких тысяч человек.

Поэтому ключевой вопрос – обеспечение производственной безопасности у подрядчиков с сохранением требуемых показателей эффективности. Опыт показал, что формальное включение соответствующих обязательств в договор не гарантирует их выполнения. Было найдено решение: создавать команды для управления исполнением договорных обязательств из представителей заказчика и подрядчика. В рамках своих функциональных обязанностей они отслеживают выполнение всех требований, оперативно решают проблемы, делают прозрачной ситуацию на местах.

«Геологоразведка – самый затратный и сложный этап освоения месторождений. От начала сейсморазведочных работ до появления геологической модели в среднем проходит около 18 месяцев. На этом этапе мы получаем основной объем данных и создаем основную часть стоимости. Здесь есть огромный потенциал для повышения эффективности за счет цифровых технологий. Кто реализует этот потенциал, кто начнет менять ситуацию в отрасли? Я уверен, что именно с команд геологоразведки, таких, как в нашей Компании, и начнутся изменения».

Алексей Вашкевич

Директор Дирекции по геолого-разведочным работам и развитию ресурсной базы ПАО «Газпром нефть»

Технологии

Цифровая модель ачимовской толщи

> 1,5

МЛН КМ²
изучено

> 3,8

ТЫС.
скважин пробурено

34,4

МЛРД Т Н. Э.
ресурсный потенциал

Ачимовская толща – нефтегазоносные пласты, расположенные над баженовской свитой в центральной зоне Западно-Сибирского бассейна. Из-за сложного строения они требуют инновационных методов разведки и добычи.

В 2018 г. «Газпром нефть» создала первую в отрасли цифровую модель ачимовской толщи на всей территории Западной Сибири. Для анализа уникального массива геологической информации применялись новые алгоритмы обработки больших данных. Теперь на основе цифрового двойника ачимовских отложе-

ний Компания сформирует стратегию их разработки. На данный момент выбрано пять приоритетных опций для запуска зональных проектов по оценке перспектив нефтегазоносности ачимовской толщи.

Совместно с компанией Halliburton сформирована пилотная программа по тестированию технологии высокорасходного гибридного гидроразрыва пласта (ГРП) с целью увеличения продуктивности скважин. В сентябре 2018 г. запущен проект «Экспертная система по подбору типовых технологических решений для разработки и изучения ачимовской толщи».



Как искусственный интеллект ищет месторождения



Будущее и настоящее геологоразведки



Потенциал баженовской свиты не вызывает сомнений

СОБЫТИЯ ГОДА

МЕСТОРОЖДЕНИЕ «ТРИТОН»

Открытие года

В ноябре 2018 г. «Газпром нефть» открыла новое месторождение на шельфе Охотского моря (у берегов острова Сахалин). Оно получило название «Тритон» – в честь античного морского бога, сына Нептуна (название «Нептун» получило ранее открытое месторождение на Аяшском лицензионном участке).

ЭНЕРГИЯ



«Газпром нефть»
открыла второе
месторождение
на Аяшском
лицензионном участке

137
млн т н. э.
геологические
запасы углеводородов

90 м
глубина моря
на участке

Особенности «Тритона»

Сверхлегкая нефть
без примесей

Небольшая глубина
залегания

Инновационные технологии геологоразведки

КОМПЛЕКСИРОВАНИЕ МЕТОДОВ РАЗВЕДКИ

Технологический проект «Робастное комплексирование электроразведки и сейсморазведки» («РоКЭС»¹) прошел стадию опытно-промышленных работ. Его цель – повышение точности и эффективности прогнозирования геологических свойств объектов на основе комплексирования сейсмических и электромагнитных работ. Комплексирование методов разведки способствует оптимизации количества поисково-разведочных скважин, что уже позволило значительно снизить затраты на бурение в Восточной Сибири.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АПРИОРНОЙ ИНФОРМАЦИИ

В 2018 г. стартовал технологический проект «Разработка когнитивных инструментов геологического анализа» совместно с технологическим партнером IBM Research Brasil. Цель проекта – внедрение когнитивных алгоритмов в процесс обработки данных геологоразведки. Результатом работы должно стать создание технологии интеллектуальной обработки данных, которая поможет ускорить принятие решений и сократить цикл вовлечения запасов в разработку.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ИНТЕРПРЕТАЦИИ

В 2018 г. совместно со Сколковским институтом науки и технологий разработаны программные алгоритмы для автоматизации построения петрофизических моделей. Они помогут более оперативно принимать решения по проектам.

Запущен технологический проект «Определение насыщенности и ФЕС-разреза ачимовской толщи». В 2019 г. планируется проведение опытно-промышленных работ с целью определения оптимального комплекса геоинформационных систем для скважин ачимовской толщи. По текущей оценке, за счет экономии при подборе оптимального набора приборов выгода на проведение геофизических исследований для одной скважины может достигать 2,52 млн ₽.

Проведено тестирование технологии объектно-ориентированного подхода при корреляции сейсмического 3D-куба. Интеграция результатов тестирования в геологические концепции позволила учесть особенности распределения коллекторских свойств для каждой фациальной зоны. Это будет способствовать увеличению точности моделирования будущей разработки месторождений.

ЦИФРОВАЯ ПРОГРАММА «КОГНИТИВНАЯ ГЕОЛОГИЯ»

Для реализации цифровой программы геологоразведки принято решение сконцентрировать развитие компетенций в области технологий машинного обучения и создания цифровых двойников полевых процессов. Программа «Когнитивная геология» позволит к 2025 г. улучшить следующие показатели:

- > –30 % – время выполнения геолого-разведочных работ;
- > +30 % – удельная эффективность геолого-разведочных работ;
- > +30 % – информативность геологоразведки.

¹ Работа методики прогнозирования «РоКЭС» заключается в том, что формируется прогнозная геоэлектрическая модель коллектора, которая является «фильтром» геологических моделей. Совместный проект «Газпромнефть-НТЦ» и Иркутского электроразведочного предприятия.

ВИРТУАЛЬНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ

По направлению ядерных исследований разработан прототип решения по направлению ядра и флюидов «Виртуальная лаборатория». Онлайн-приложение дает возможность проводить мониторинг загрузки приборов, сокращать процесс заказа измерений на приборах и оптимизировать весь цикл лабораторных исследований в целом, что позволит раньше получать ключевую информацию и закладывать ее в модель.

ВЕРОЯТНОСТНЫЙ ПРОГНОЗ КОЛЛЕКТОРОВ

Разработана методическая основа вероятностного прогноза коллекторов по результатам инверсионных преобразований сейсмических данных. Экономический эффект от технологии составил более 500 млн ₽ за счет более оптимального размещения скважин пункта разведочного бурения (отказ от части скважин без потери информативности программы).

Технологии

Исследовательский центр «Геосфера» – Центр исследования пластовых систем

До 200 км образцов ядра² будет хранить Центр исследования пластовых систем

В сентябре 2018 г. «Газпром нефть» заключила с правительством Тюменской области соглашение о создании в регионе Центра исследования пластовых систем. Этот инновационный лабораторный комплекс дополнит научный кластер Компании в Тюменской области. Он объединит в себе лаборатории и высокотехнологичное ядерохранилище, станет площадкой для подготовки специалистов и проведения отраслевых конференций.

² Ядро – образец горной породы, извлеченный из скважины.

Ядерохранилище Центра будет введено в эксплуатацию в 2022 г. Сектор хранения будет полностью автоматизирован: предполагается использовать роботизированные системы российского производства.

Задачи Центра:

- > интеграция данных о геологических объектах Компании;
- > разработка новых методик и технологий измерения параметров пласта;
- > развитие технологий цифрового моделирования ядра.



Новые технологии разработки баженовской свиты



«Наша основная задача – повышение стоимости портфеля проектов геологоразведки»



Будущее за полярным кругом



«Газпром нефть» развивает несейсмические методы геологоразведки

СОБЫТИЯ ГОДА

НОВЫЕ ПАРТНЕРЫ



Совместное предприятие с Mubadala Petroleum и РФПИ на базе ООО «Газпромнефть-Восток»

Создав совместное предприятие с Mubadala Petroleum и Российским Фондом Прямых Инвестиций (РФПИ), «Газпром нефть» получила надежных партнеров, которые привнесут в работу новый взгляд и новые технические решения.

62

млн т

суммарные извлекаемые запасы нефти и конденсата на активах ООО «Газпромнефть-Восток»

400

млн т

общие начальные геологические запасы нефти в доюрском комплексе по Западной Сибири

28

млрд м³

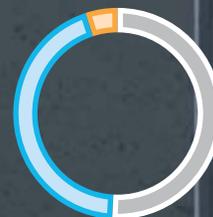
извлекаемые запасы газа на активах ООО «Газпромнефть-Восток»

66

млн т

геологические запасы доюрского комплекса ООО «Газпромнефть-Восток»

Структура владения
ООО «Газпромнефть-
Восток» [%]



51 ▶ «Газпром нефть»
44 ▶ Mubadala Petroleum
5 ▶ РФПИ



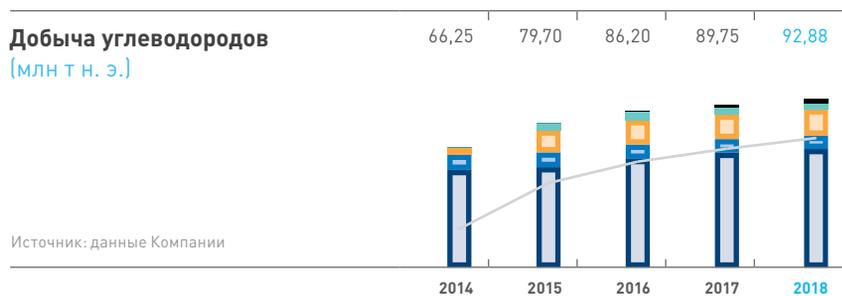
«Газпром нефть», Mubadala Petroleum и РФПИ заявили о закрытии сделки



«Газпром нефть» объединяет усилия с Mubadala Petroleum и РФПИ для освоения месторождений Западной Сибири»
[\(видеоинтервью\)](#)

Добыча углеводородов

Включая доли в дочерних обществах и совместных предприятиях, всего



Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
«Газпром нефть» ¹	53,81	55,36	59,90	63,28	65,36
«Славнефть» ²	8,44	8,11	7,88	7,52	7,28
«Арктикгаз» ²	3,54	12,13	13,47	13,50	14,58
«Нортгаз» ²	0,46	4,10	4,59	3,83	3,36
«Мессояханефтегаз» ²	0,00	0,00	0,36	1,62	2,30
«Евротэк-Югра» ²	-	-	-	-	0,00
Среднесуточная добыча углеводородов Группой «Газпром нефть», тыс. т н. э. / сут.	181,51	218,35	235,52	245,89	254,45

¹ Включая консолидируемые общества.

² Доля в добыче.

По результатам 2018 г. Компания укрепила позиции в тройке лидеров по добыче углеводородов в России. В 2018 г. добыча углеводородов с учетом доли в совместных предприятиях увеличилась на 3,5 % и составила 92,88 млн т н. э. Суточная добыча углеводородов по Группе увеличилась на 3,5 % и составила 254,45 тыс. т н. э.

Наибольший вклад в рост добычи внесло развитие крупных проектов «Газпром нефти» – Приразломного, Новопортовского и Восточно-Мессояхского месторождений. Кроме того, свой вклад внесли увеличение доли владения в «Арктикгаз» с 46,67 до 50 % и начало добычи на Тазовском месторождении.

Компания продолжает формировать в Арктике мощный кластер, который обеспечит будущее ее нефтегазодобычи. В 2019 г. на Новопортовском месторождении планируется обустройство северной части.

На Мессояхской группе в 2018 г. запущены новые высокодебитные скважины. На 2019 г. намечена разработка глубоких горизонтов Восточно-Мессояхского месторождения и подготовка к освоению Западного участка, где в 2018 г. была открыта газонефтяная залежь, сравнимая с самостоятельным месторождением: ее геологические запасы оцениваются в 85 млн т н. э. Добыча здесь начнется в 2021 г.

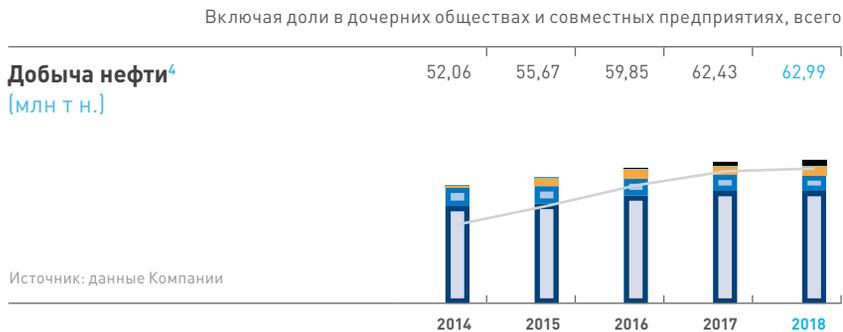
ДОБЫЧА НЕФТИ

Добыча нефти и конденсата по Группе увеличилась на 0,9 % и составила 62,99 млн т. По итогам 2018 г. Компания заняла третье место в России по объему добычи нефти после ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ».

Компания достигла существенных успехов в инновационных методах увеличения нефтеотдачи. В 2018 г. подведены окончательные итоги двухлетнего пилотного проекта щелочь-ПАВ-полимерного заводнения на Западно-Салымском месторождении. Технология позволила увеличить коэффициент извлечения нефти до 69 % – почти в два раза больше, чем в среднем по российской нефтяной отрасли. Внедрение метода может дать вторую жизнь зрелым активам в традиционных регионах нефтедобычи и на много лет продлить срок эксплуатации этих месторождений. Дополнительная добыча на первоочередных объектах может составить 200 млн т нефти.



«Газпром нефть» делает ставку на Арктику и технологии добычи «трудной нефти»



	2014	2015	2016	2017	2018
«Газпром нефть» ⁵	43,03	44,00	47,71	49,65	49,65
«Славнефть» ⁶	8,09	7,74	7,50	7,15	6,91
«Арктикгаз» ⁶	0,88	3,42	3,77	3,67	3,89
«Нортгаз» ⁶	0,06	0,51	0,52	0,38	0,31
«Мессояханефтегаз» ⁶	0,00	0,00	0,35	1,58	2,23
«Евротэк-Югра» ⁶	–	–	–	–	0,00
– Среднесуточная добыча нефти Группой «Газпром нефть» (тыс. т / сут.)	142,62	152,52	163,52	171,05	172,58

⁴ С учетом газового конденсата.

⁵ Включая консолидируемые общества.

⁶ Доля Компании в добыче.



«Опыт освоения шельфа, который мы наработали, уникален»

Одно из приоритетных технологических направлений для «Газпром нефти» – повышение эффективности бурения и заканчивания скважин. В 2018 г. на месторождениях Компании выполнялось бурение длинных горизонтальных скважин (максимальная

длина – более 2 км) и многоствольных скважин с обсаженными стволами, применялись новые технологии ГРП (большеобъемного, кислотно-проппантного), тиражировалась технология бурения на депрессии, эффективность которой была подтверждена ранее.

Месторождения – лидеры по росту добычи нефти в 2018 году

Новопортовское

7,1 +20%¹
МЛН Т

Приразломное

3,2 +21%¹
МЛН Т

Активы «Мессояханефтегаз»¹

2,2 +41%¹
МЛН Т



Добыча нефти на Новопортовском месторождении (спецрепортаж телеканала «Россия-24»)



Приразломная – рукотворный остров (спецрепортаж телеканала «Россия-24»)



«Движение вперед»

ГЛОССАРИЙ

Бурение на депрессии

Технология бурения, при которой пластовое давление превышает давление столба жидкости в скважине. Это позволяет свести к минимуму загрязнение пласта, увеличить скорость бурения и повысить коэффициент извлечения нефти.

Обсаженный ствол

Интервал скважины, в котором ее стенки закреплены колонной из специальных обсадных труб, последовательно свинченных или сваренных между собой.

Проппант

Гранулообразный материал, который не позволяет трещинам, создаваемым в ходе ГРП, смыкаться под действием горного давления и за счет этого повышает нефтеотдачу пласта.

Щелочь-ПАВ-полимерное заводнение

Химический метод увеличения нефтеотдачи с месторождений в поздней стадии разработки. При этом в пласт закачивается смесь щелочи, поверхностно-активного вещества (ПАВ) и полимера.

¹ Доля Компании в добыче.

ДОБЫЧА ГАЗА

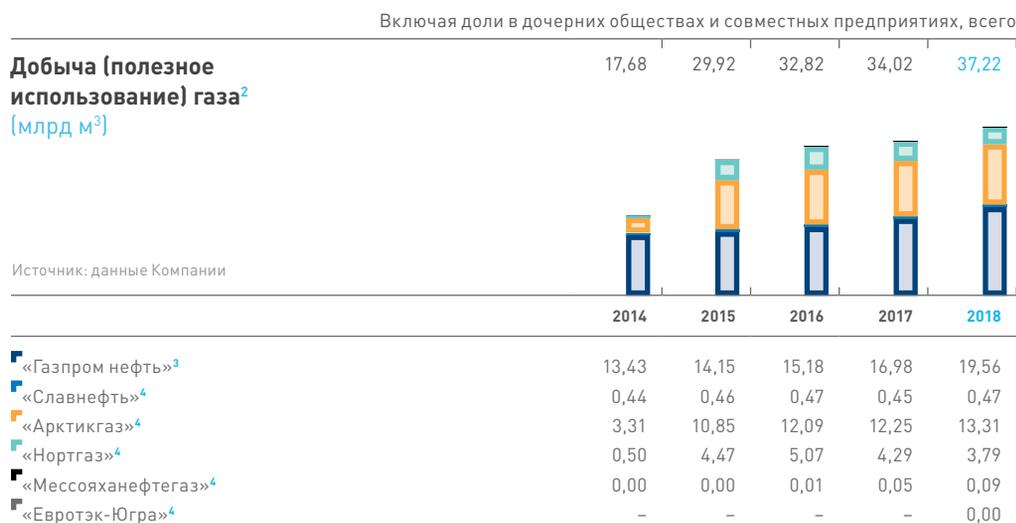
«Газпром нефть» активно развивает газовое направление, ориентированное на коммерциализацию запасов ПНГ и природного газа, добываемого на нефтяных месторождениях, и увеличение его стоимости. В 2018 г. добыча газа по Группе выросла на 9,4 % – до 37,22 млрд м³. Это произошло в основном вследствие обеспечения высокого коэффициента эксплуатации газового оборудования (96 %), удержания высокого уровня утилизации ПНГ до 97–99 % на активах с развитой газовой инфраструктурой, а также расширения инфраструктуры по закачке газа в пласт на Новопортовском месторождении и расширения газотранспортных компримирующих мощностей на Восточном участке Оренбургского нефтегазоконденсатного месторождения.

В 2018 г. Компания приняла решение о развитии мощностей с целью повышения уровня полезного использования газа Новопортовского месторождения и ресурсной базы соседних участков.

В дальнейшем будет построен газопровод с полуострова Ямал в сторону полуострова Гыдан к Ямбургскому месторождению, где он присоединится к единой системе газоснабжения. Плановый срок ввода в эксплуатацию газопровода – 2022 г. Учитывая богатую ресурсную базу газа на полуострове Ямал, новый трубопровод станет важным компонентом стратегической инфраструктуры Компании в этом регионе.



Газ Ямала



Ценный ресурс: газовые проекты «Газпром нефти»

² Состоит из товарного газа и газа, использованного на собственные нужды.

³ Включая консолидируемые общества.

⁴ Доля Компании в добыче.

Трансформация

Уникальные компетенции на шельфе

Работа на шельфе относится к самым сложным направлениям в нефтегазовой отрасли – как по методам добычи, так и по важности защиты окружающей среды. «Газпром нефть» использует на шельфе передовые технологические достижения, укрепляя свою репутацию флагмана освоения Арктики. Сейчас в Компании принято решение о трансформации шельфового блока, которая должна быть завер-

шена до середины 2019 г. На базе ООО «Газпром нефть шельф» будет создана управляющая компания, которая станет точкой принятия решений и стратегическим центром реализации шельфовых проектов. В обновленной структуре будут специализированные компании по эксплуатации морских нефтегазовых объектов, проведению геолого-разведочных работ, центр шельфовых компетенций.

Технологии

Цифровой двойник месторождения

>2

млрд Р

экономический эффект
до 2021 года**1,5–2 %**

потенциал роста добычи

2,5

тыс. скважин

охвачено системой

В Центре управления добычей ООО «Газпромнефть-Хантос» впервые в России разработана и используется в управлении производством цифровая интегрированная модель актива. Здесь создается цифровой двойник южной территории Приобского месторождения. Цифровая платформа собирает данные со скважин и насосного оборудования, обрабатывает их, прогнози-

рует и выдает рекомендации по оптимальным режимам добычи на конкретных объектах.

Центр управления добычей ООО «Газпромнефть-Хантос» не имеет аналогов в отрасли и служит образцом того, как в будущем будут управляться нефтедобывающие производства. Эта модель будет распространена и на другие добывающие активы Компании.



«Газпром нефть»
повышает эффективность
управления добычей
с помощью цифровых
технологий

Технологии

Центр управления проектами

С 12

до 7 лет

сокращение срока реализации проектов освоения месторождений

С 6

до 3 лет

сокращение срока начала добычи первой нефти

>5

млрд ₽

эффект до 2025 года (>5 % – снижение удельных затрат на наземную инфраструктуру)

В 2018 г. в Блоке разведки и добычи заработал Центр управления проектами. Его основная задача – создать единое цифровое и организационное пространство для реализации крупных проектов.

Центр управления проектами «Газпром нефти» имеет трехуровневую систему и включает многофункциональные центры в Санкт-Петербурге, Тюмени и непосредственно на месторождениях. Благодаря этому можно проводить цифровую экспертизу проектной

документации с участием экспертов из разных регионов. Это повышает эффективность работы и ускоряет принятие решений.

Среди основных инструментов Центра управления проектами – проект «Каскад ProjectDataManagement». Он позволяет управлять объектами капитального строительства на основе цифровых двойников реального строящегося объекта.



Центр управления бурением «ГеоНавигатор»



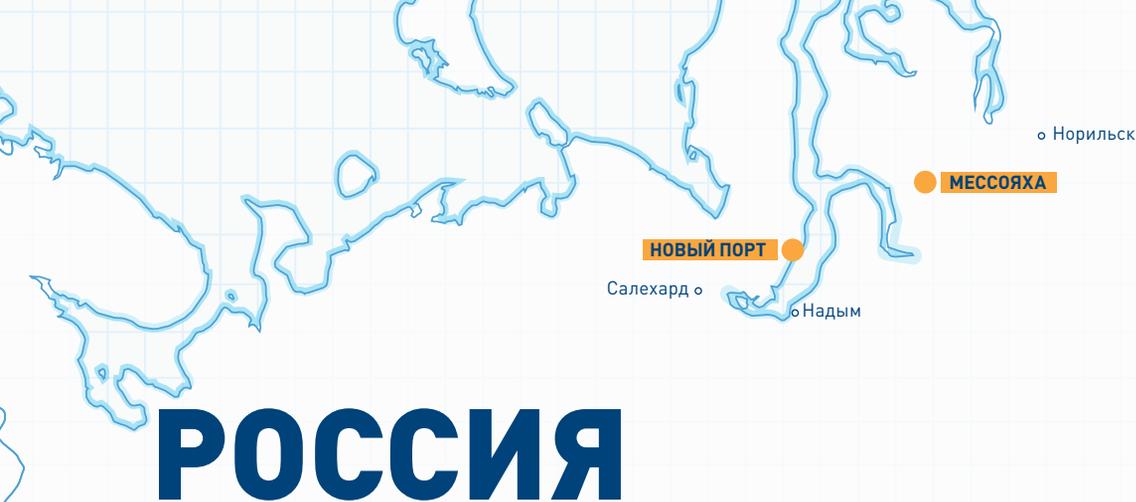
Совершенство нон-стоп



Точки роста: кластеры нефтедобычи



МГРП как на ладони



РОССИЯ

Новый Порт

Ямальский полуостров

Мессояха (вмлу¹)

Тазовский район ЯНАО

Запасы углеводородов PRMS (доказанные + вероятные) (млн т н. э.) (с учетом доли участия Компании в проекте)

240,13 (146,66 + 93,47)

65,11 (15,01 + 50,10)

Проектная мощность (млн т нефти в год)

8,6

5,9

Добыча углеводородов в 2018 году (млн т н. э.)

10,79

13,03

^Г 2019 год (прогноз)

2,30

2,81

Доля участия «Газпром нефти» | Срок ввода в промышленную эксплуатацию > Срок выхода на проектную мощность

90 %² 2016 > 2020

50 % 2016 > 2021

Основные события 2018 года

1. Ледокольные суда сопровождения «Андрей Вилькицкий» и «Александр Санников» вошли в состав арктического флота.
2. Утверждены основные технические решения по обустройству северной части Новопортовского НГКМ, получены результаты опытно-промышленных работ.
3. Утверждены основные технические параметры газопровода внешнего транспорта через акваторию Обской губы, начато проектирование.

1. Начаты строительные-монтажные работы по инфраструктурным объектам утилизации ПНГ путем обратной закачки газа в пласт.
2. Успешно завершено геологическое изучение Западно-Мессояхского лицензионного участка для целей ВПХГ. Подтверждена возможность промышленной закачки.
3. Подтверждена эффективность технологии МГРП в условиях неконсолидированного коллектора ПК 1–3.
4. Внедрена методика управления

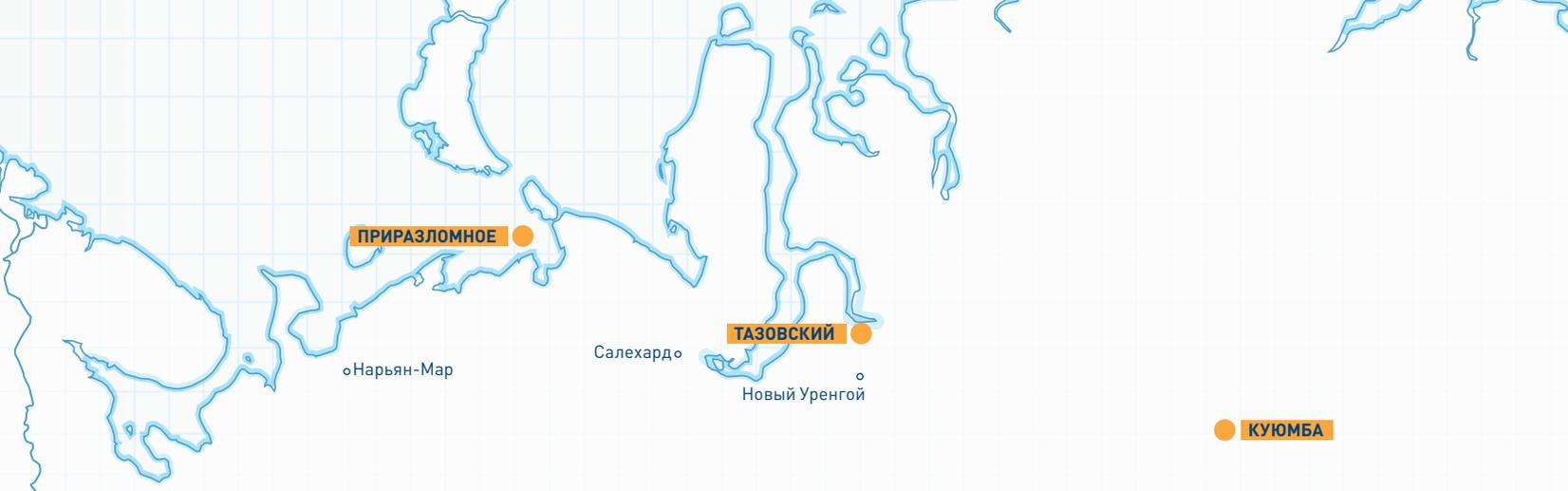
Планы на 2019 год

1. Завершение разработки документации на расширение инфраструктуры месторождения для обеспечения добычи северной части. Принятие финального инвестиционного решения.
2. Завершение строительства второй очереди инфраструктурных объектов сбора и подготовки нефти.
3. Принятие финального инвестиционного решения по газопроводу внешнего транспорта, начало выполнения строительно-монтажных работ в акватории Обской губы и на сухопутном участке.

1. Строительство объектов инфраструктуры для обратной закачки газа в пласт. Организация завоза по проекту ГАЗ: ГПА-2, установки низкотемпературной сепарации и труבודетандера.

¹ ВМЛУ – Восточно-Мессояхский лицензионный участок.

² Консолидация по добыче 100 %.



Куюмба

Красноярский край

Тазовский

Тазовский район ЯНАО

252,14 (22,90 + 229,24)

49,02 (37,75 + 11,27)

10,7

2

0,25

0,17

0,81

0,20

50 % 2018 > 2032

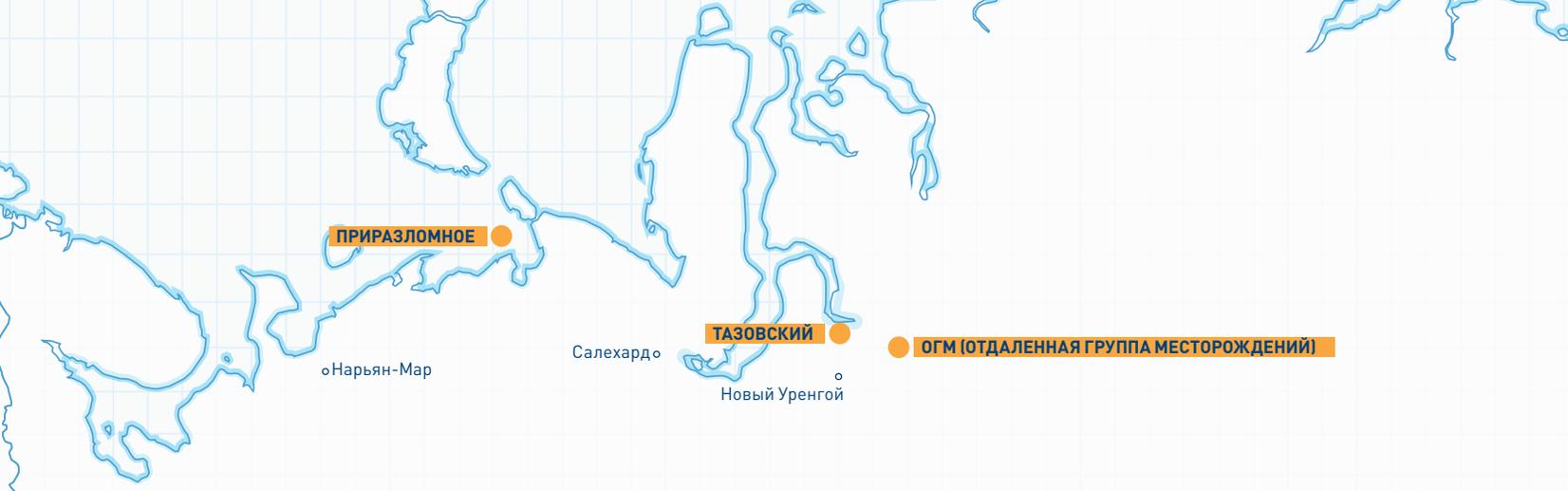
100 % 2021 > 2021

1. Запуск Куюмбинского месторождения в промышленную эксплуатацию.
2. Запуск центрального пункта сбора нефти в режиме ПНР и КО.
3. Проведен рефрейминг проекта, выделены первоочередные зоны бурения.

1. Одобрены инвестиции на этап «Реализация».
2. Пробурены 13 скважин, включая две высокотехнологичные.
3. Завершены инженерные изыскания по площадочным и линейным объектам.

1. Расширение центрального пункта сбора нефти под обеспечение объема добычи в 2,9 млн т / г.
2. Прохождение государственной экспертизы проектной документации по объекту трубопровод «МУПСВ ТК ЛУ – ЦПС КЛУ».
3. Запуск нефтегазопровода «Нефтегазосборный трубопровод р. Подкаменная Тунгуска – ЦПС».
4. Подтверждение бизнес-кейса по ТКЛУ.

1. До конца 2019 г. планируется пересчитать запасы проекта.
2. Поставку части оборудования длительного цикла изготовления, включая блочно-модульную установку подготовки нефти.
3. Строительство инфраструктурных объектов проекта.



Отдаленная группа месторождений (ОГМ)

ЯНАО

Приразломное

Шельфовый проект

Шельф Печорского моря

Запасы углеводородов PRMS (доказанные + вероятные) (млн т н. э.) (с учетом доли участия Компании в проекте)

24,53 (9,52 + 15,01)

55,35 (31,84 + 23,51)

Проектная мощность (млн т нефти в год)

1,60

4,80

Добыча углеводородов в 2018 году (млн т н. э.)

0,84

3,24

1,31

3,29

Доля участия «Газпром нефти» | Срок ввода в промышленную эксплуатацию > Срок выхода на проектную мощность

100 %

2018 > 2021

100 %

2013 > 2024

Основные события 2018 года

- | | |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершены лабораторный и камеральный этапы геохимических исследований первой очереди по Воргенскому лицензионному участку. 2. Выполнена обработка и интерпретация объединенного куба СРР 3D. 3. Сформирована долгосрочная программа ГРП по проекту. 4. Завершено бурение и испытание скважины 711ПО Западно-Чатылькинского лицензионного участка. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Введены в эксплуатацию три новые скважины. |
|---|---|

Планы на 2019 год

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершение бурения и испытания скважины 42 Южно-Удмуртского месторождения. 2. Завершение полевых работ и интерпретации геохимии второй очереди Северного Воргена. 3. Завершение бурения и испытания трех поисково-оценочных скважин: 780ПО, 743ПО, 746ПО. 4. Защита на управляющем комитете. Переход фазы 3.3 с этапа «Поиск» на этап «Оценка». Принятие решения о развитии Фазы 3.3. 5. Формирование предложений программы ГРП по итогам бассейнового моделирования. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ввод в эксплуатацию новых скважин. 2. Ввод в эксплуатацию ведомственного вертодрома и площадки ликвидации аварийных разливов нефти. 3. Разработка проекта для второго этапа технического перевооружения морской ледостойкой стационарной платформы «Приразломная». |
|--|---|



ЗАРУБЕЖЬЕ

Бадра

Ирак

Гармиан

Ирак

13,20 (5,04 + 8,16)

0,25 (0,00 + 0,25)

1,70

1,26

2019 год (прогноз)

1,38

0,99

0,42

0,48

30 % 2014 > 2018

40 % 2015 > 2020

1. Введена в эксплуатацию вторая технологическая линия по подготовке газа.
2. Завершена программа бурения эксплуатационных скважин.

1. Введена в эксплуатацию скважина С-2 на месторождении Саркала, завершено расширение инфраструктуры по подготовке нефти до 35 тыс. барр. / сут.
2. Начато бурение скважины Саркала-3.
3. Завершено тестирование скважины на блоке Шакал.

1. Ввод в эксплуатацию системы очистки подтоварной воды.
2. Полное завершение работ и закрытие контрактов по строительству установки комплексной подготовки газа.

1. Завершение бурение скважины Саркала-3, бурение Саркала-4.
2. Ввод в эксплуатацию третьей наливной эстакады и системы утилизации воды.
3. Проведение капитального ремонта скважины Саркала-1.

НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА

Объем переработки нефти (млн т)

43,48 43,07 41,89 40,11 42,91

Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
Омский НПЗ	21,28	20,90	20,48	19,58	21,00
Московский НПЗ	10,76	11,00	10,71	9,37	10,50
NIS ¹	2,61	2,94	3,10	3,34	3,55
«Славнефть-ЯНОС» ²	7,65	7,63	7,47	7,74	7,86
Мозырский НПЗ ²	1,17	0,60	0,13	0,08	0,00

¹ «Газпром нефть» принадлежит 56,15 % акций компании NIS (Сербия), которая владеет двумя НПЗ – в г. Панчево и г. Нови-Саде.

² Доля участия ПАО «Газпром нефть».

Объем переработки нефти в 2018 г. увеличился на 7,0 % благодаря завершению в 2017 г. реконструкции и плановых капитальных ремонтов на российских нефтеперерабатывающих заводах Группы. Рост производства произошел на всех российских НПЗ Группы и НПЗ Панчево в Сербии.

В 2018 г. Группа продолжила реализацию второго этапа технологической и экологической модернизации своих заводов. Комплексная модернизация направлена на достижение стратегических целей в области нефтепереработки, включая увеличение глубины переработки до 99 % к 2025 г.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ

- > Продолжается модернизация и развитие производственных мощностей собственных НПЗ Компании, а также НПЗ «Славнефть-ЯНОС» и Мозырского НПЗ в Республике Беларусь, НПЗ NIS в г. Панчево (Республика Сербия):
 - Омский НПЗ – завершено строительство блока очистки технологического конденсата и АУТН-2, первый этап модернизации УЗК;
 - Московский НПЗ – завершены основные строительно-монтажные работы на установке «Евро+», проведен капитальный ремонт установок «малого кольца»;
 - НПЗ NIS в г. Панчево – продолжилось строительство нового комплекса глубокой переработки с технологией замедленного коксования;
 - НПЗ «Славнефть – ЯНОС» – продолжилась реализация ряда проектов, направленных на технологическое развитие завода и повышение его эффективности;
 - Мозырский НПЗ – продолжалось строительство комплекса гидрокрекинга тяжелых нефтяных остатков.
- > Продукты Компании удовлетворяют растущие запросы российского рынка:
 - целый ряд нефтепродуктов производства «Газпром нефти», включая моторные топлива, судовое топливо, смазочные материалы и т. д., стали лауреатами всероссийского конкурса «100 лучших товаров России».



Топливо и масла «Газпром нефти» вошли в число «100 лучших товаров России»



Завод для города: Московский НПЗ (репортаж телеканала «Россия-24»)

«Постоянное повышение эффективности и уровня технологического развития НПЗ – залог успешной работы на таком высококонкурентном рынке, как нефтепереработка. Поэтому мы намерены максимально использовать новые возможности и инструменты Индустрии 4.0, подтверждая статус отраслевого технологического лидера».

Анатолий Чернер

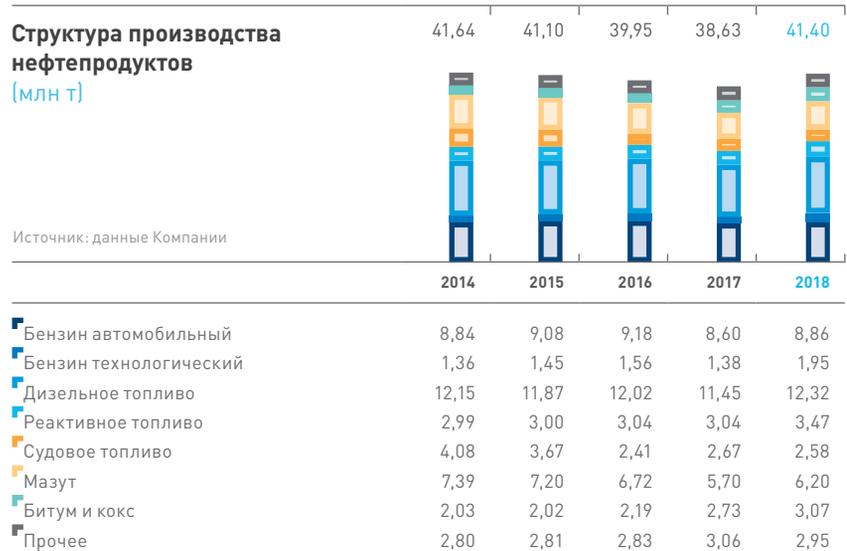
Заместитель Генерального директора по логистике, переработке и сбыту ПАО «Газпром нефть»

Благодаря росту переработки нефти и оптимизации технологических процессов в 2018 г. существенно возросло производство светлых нефтепродуктов – автомобильных бензинов, дизельного топлива, реактивного топлива. Рост объемов производства автомобильных бензинов составил 3,0 %, дизельного топлива – 7,6 %. Объем производства реактивного топлива увеличился на 14,1 % к уровню 2017 г.

В целях повышения эффективности переработки с учетом сложившейся конъюнктуры на внутреннем рынке автомобильных бензинов было увеличено производство нефти относительно 2017 г.

Увеличение спроса на внутреннем рынке и расширение экспортных поставок обеспечили рост производства битумов на 14 %.

Структура производства нефтепродуктов (млн т)



«Сделано в России»: строительство установки «Евро+» на Московском НПЗ (репортаж телеканала «РБК-ТВ»)



Омский НПЗ «Газпром нефти» повышает эффективность производства моторных топлив экологического стандарта «Евро-5»



«Сделано в России»: высокотехнологичный битум «Газпром нефти» (репортаж телеканала «РБК-ТВ»)

Подробнее о центре управления эффективностью читайте на с. 76

Подробнее о первом в России производстве игольчатого кокса читайте на с. 81

Технологии

Центр управления эффективностью

В «Газпром нефти» работает уникальный Центр управления эффективностью (ЦУЭ) Блока логистики, переработки и сбыта

Цель Центра управления эффективностью (далее – ЦУЭ или Центр) – управление эффективностью всей цепочки добавленной стоимости (от поступления нефти на НПЗ до отгрузки нефтепродуктов покупателю) в рамках единой цифровой платформы. Эта задача решается за счет инструментов предиктивного анализа, нейросетей, искусственного интеллекта и цифровых двойников производственных объектов.

Появление Центра стало возможно благодаря переходу на управление цепочкой поставок как единым активом с применением сквозных бизнес-процессов. Сыграла свою роль и высокая цифровая плотность: сейчас на производственных активах установлено более 250 тыс. датчиков и контрольно-измерительных приборов.

ЦУЭ непрерывно обрабатывает данные, поступающие с датчиков, и отслеживает 90 % всех технологических параметров и материальных потоков в процессе логистики, переработки и сбыта. Все сведения поступают в «озеро данных» для централизованного анализа. Мониторинг и анализ качества и количества углеводородного сырья и готовой продукции на каждом этапе цепочки добавленной стоимости позволяет определять источники возможных отклонений и своевременно вносить необходимые коррективы.

В ЦУЭ внедрены три уникальные системы, направленные на повышение эффективности бизнеса с использованием цифровых технологий.

1. Первая в России цифровая автоматизированная система интегрированного скользящего планирования на 60 дней вперед. С учетом фактического производства, отгрузки и реализации она оптимизирует объемы переработки, поступление сырья и корзину нефтепродуктов, эффективно распределяет ресурсы. Внедрение системы позволило увеличить точность планирования до 95 % и в 16 раз снизить время формирования интегрированного графика производства. После внедрения системы на 100 % активов логистики, переработки и сбыта точность планирования достигнет 97 %, что соответствует лучшим мировым стандартам.
2. Система мониторинга технологических режимов «Смотр» обеспечивает комплексный автоматизированный мониторинг отклонений от нормативных требований 12,2 тыс. технологических параметров и 5,8 тыс. показателей качества. Кроме того, система автоматически подбирает корректирующие действия и позволяет смежным подразделениям эффективно взаимодействовать. Система «Смотр» в режиме онлайн контролирует 100 % производственных активов Омского и Московского НПЗ.



Итоги первого года работы ЦУЭ



«Мы создаем эффективную систему планирования»



Стратегия цифровой трансформации Блока логистики, переработки и сбыта

3. Разработанная специалистами Компании система «Нефтеконтроль – Газпром нефть» на основе цифровой модели цепочки поставок от завода до потребителя постоянно отслеживает сохранность количества и качества нефтепродуктов. За счет роста уровня автоматизации измерений почти в два раза удалось повысить достоверность учета, сократить потери по качеству

и количеству продукции. Использование системы дает Компании возможность решать целый спектр задач – от повышения эффективности цепочки и прозрачности в целом до борьбы с контрафактом и мошенничеством. Сейчас все АЗС Компании подключены к системе, которая контролирует их операции, выявляет и отрабатывает возникающие отклонения.

Ключевые показатели ЦУЭ

95 %

точность
производственного
планирования

>5

млрд Р
эффект в 2018 году
от внедрения системы
интегрированного
планирования

12,2

тыс.
параметров
технологических
режимов контролирует
система мониторинга
технологических
режимов «Смотр»

- > Первая в России комплексная система управления эффективностью цепочки добавленной стоимости логистики, переработки и сбыта.
- > Управление эффективностью производства и энергоэффективностью на базе прогнозного моделирования.
- > Мониторинг воздействия на окружающую среду в режиме реального времени.

2–3

минуты
занимает изменение
графика производства

5,8

тыс.
показателей
качества

Трансформация

Разумная организация рабочего места

В 2018 г. сотрудники Омского НПЗ внедрили требования Кодекса СУОД. В частности, были разработаны пилотные стандартные операционные процедуры – важный элемент системы безопасности – и внедрены стенды визуального управления.

Сотрудники применяют на практике методологию 5С. Это один из инструментов бережливого производства, касающийся порядка на рабочем месте. Совместно работники продумали целевое рациональное расположение инструментов, материалов, документов. Все это организовано и визуализировано с помощью разметки, контуров и схем. На Омском НПЗ регулярно проводят самооценку исполнения требований методологии 5С (раз в месяц) и внутренний аудит (раз в квартал).

Переработка на собственных нефтеперерабатывающих заводах

Омский НПЗ

В 2018 году:

22,23

млн т

установленная мощность

21,00

млн т

Переработка

90,89 %

глубина переработки

71,04 %

выход светлых нефтепродуктов

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА:

- > завершено строительство блока очистки технологического конденсата, который повысит экологические параметры предприятия с учетом ввода новых объектов;
- > завершено строительство автоматической установки тактового налива (АУТН-2) в железнодорожные цистерны герметичного налива, который повышает эффективность и снижает воздействие на окружающую среду;
- > завершен первый этап модернизации установки замедленного коксования;
- > выполнен капитальный ремонт установок подготовки нефти и первичной переработки нефти, гидроочистки моторных топлив, изомеризации («Изомалк-2»), прокалки нефтяного кокса, производства серы, комплекса производства ароматики;
- > получен допуск на применение авиационного керосина;
- > поставлены на производство новые продукты – фракция ароматических углеводородов и бензин каталитического крекинга;
- > несколько продуктов НПЗ стали лауреатами и дипломантами Всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России», в том числе автомобильный бензин G-Drive 100, топливо для судовых установок марки ТСУ-80 (RMD-80), газ углеводородный сжиженный для автомобильного транспорта (пропан автомобильный), эфир метил-трет-бутиловый (МТБЭ) марки А и др.

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД:

- > продолжение строительства установок ЭЛОУ-АВТ (комплекс первичной переработки нефти), КГПН (комплекс глубокой переработки нефти), модернизация УЗК (установка замедленного коксования), гидроочистки/депарафинизации дизельного топлива и очистных сооружений «Биосфера»;
- > реконструкция ряда технологических установок (установка каталитического риформинга, ввод в эксплуатацию блока очистки газов регенерации установки каталитического крекинга).



Омский НПЗ – на шаг впереди отрасли



Омский НПЗ увеличит производство высокооктанового бензина

«Устойчивый рост операционной эффективности НПЗ – это важный результат программы модернизации нефтеперерабатывающих активов. По итогам второго этапа программы Омский и Московский НПЗ дополнительно повысят глубину нефтепереработки и выход светлых нефтепродуктов, сократив воздействие производства на окружающую среду».

Анатолий Чернер

Заместитель Генерального директора по логистике, переработке и сбыту ПАО «Газпром нефть»

Московский НПЗ

В 2018 году:

12,76

млн т
установленная мощность

10,50

млн т
переработка

83,06 %

глубина переработки

59,62 %

выход светлых
нефтепродуктов

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА:

- > проведены строительно-монтажные работы на комбинированной установке «Евро+»;
- > завершено строительство распределительной подстанции для обеспечения электроэнергией объектов инфраструктуры отгрузки продукции;
- > выполнен капитальный ремонт технологических установок «малого кольца» – подготовки и первичной переработки нефти, каталитического риформинга, гидроочистки, висбрекинга, блока вторичной перегонки бензина;
- > поставлен на производство автомобильный бензин G-DRIVE-100;
- > несколько продуктов завода стали лауреатами и дипломантами Всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России», в том числе бензин неэтилированный марок АИ-92-К5 и АИ-95-К5, топливо дизельное класса «Евро-5» летнее марки ДТ-Л-К5 сорт С, межсезонное марки ДТ-Е-К5 сорт Е и сорт F, топливо дизельное с улучшенными экологическими свойствами (городское) марки ДТ-З-К5 тип II и тип I, базовые дорожные битумы марок 90/130 и БНД 60/90 по ГОСТ 22245-90 и БНД 50/70, БНД 70/100, БНД 100/130 по ГОСТ 33133-2014 и др.

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД:

- > ввод в эксплуатацию уникальной комбинированной установки переработки нефти «Евро+»;
- > ввод в эксплуатацию эстакады герметичного налива светлых нефтепродуктов в автотранспорт;
- > строительство автоматизированной эстакады тактового налива в железнодорожный транспорт;
- > подготовка строительства комплекса глубокой переработки нефти и установки гидроочистки керосиновой фракции.

«Газпром нефть» инвестировала в модернизацию Московского НПЗ более 160 млрд ₽. Были реализованы проекты по переходу завода на производство топлива «Евро-5», строительству инновационных биологических очистных сооружений «Биосфера», внедрению первой в отрасли системы автоматизированного экологического мониторинга. На этом программа модернизации не завершится – впереди работы по выводу из эксплуатации устаревших установок «малого кольца» и подготовка строительства комплекса глубокой переработки нефти».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

НПЗ Панчево (NIS, Сербия)

В 2018 году:

4,6

млн т¹

установленная мощность

3,55

млн т

переработка

88,0 %

глубина переработки

76,38 %

выход светлых нефтепродуктов

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА:

- > отмечено пятидесятилетие работы и развития НПЗ Панчево;
- > продолжалось строительство комплекса глубокой переработки с технологией замедленного коксования;
- > переработана пробная партия нефти сорта Iranian Heavy.



НПЗ Панчево:
завод будущего

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД:

- > завершение строительства установки замедленного коксования. Благодаря реализации этого проекта НПЗ Панчево достигнет уровня лучших предприятий мира по глубине переработки.

¹ Указана установленная мощность НПЗ Панчево. НПЗ Нови-Сад находится на реконструкции, переработка нефти на НПЗ не осуществляется.

Нефтепереработка на НПЗ совместных предприятий

Помимо собственных нефтеперерабатывающих заводов, «Газпром нефть» имеет доступ к перерабатывающим мощностям ОАО «Славнефть – ЯНОС» и ОАО «Мозырский НПЗ», расположенного на территории Беларуси.

Славнефть – ЯНОС

В 2018 году:

15,0

млн т

установленная мощность

7,86

млн т¹

переработка

66,58 %

глубина переработки

55,25 %

выход светлых нефтепродуктов

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА:

- > продолжалось строительство установки утилизации сероводорода «Мокрый катализ – 2», перевод установок производства водорода на природный газ, модернизация вакуумной колонны на установки ВТ-6;
- > определена конфигурация и выбран лицензиар комплекса глубокой переработки нефти;
- > начат промышленный выпуск битумов марок EN 100/150, EN 70/100, EN 50/70, асфальта нефтяного;
- > продукты НПЗ стали лауреатами и дипломантами Всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России», в том числе топливо дизельное класса «Евро-5» летнее сорта С, битум нефтяной дорожный вязкий марки БНД 70/100.

¹ Указана доля ПАО «Газпром нефть».

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД:

- > завершение строительства установки утилизации сероводорода «Мокрый катализ – 2»;
- > строительство эстакады герметичного налива ароматических углеводородов;
- > замена сырья УПВ и перевод технологических печей на природный газ;
- > продолжение модернизации вакуумной колонны установки ВТ-6;
- > продолжение работ по проекту комплекса глубокой переработки нефти.

Мозырский НПЗ

В 2018 году:

14,03

млн т
установленная мощность

0,0

млн т²
переработка

78,8 %

глубина переработки

63,4 %

выход светлых
нефтепродуктов

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ 2018 ГОДА:

- > продолжалось строительство комплекса гидрокрекинга тяжелых нефтяных остатков;
- > расширен ассортимент товарной продукции – начат выпуск метил-трет-бутилового эфира (МТБЭ), алкилата.

ПЛАНЫ НА 2019 ГОД:

- > продолжение строительства комплекса гидрокрекинга тяжелых нефтяных остатков.

² Объем переработки ПАО «Газпром нефть» на Мозырском НПЗ определяется графиком поставок нефти на НПЗ, утверждаемым Минэнерго России. Компания может перерабатывать до 50 % поставляемой на завод нефти. Фактический объем переработки на заводе определяется ее экономической эффективностью. В 2018 г. Компания не осуществляла давальческую переработку на Мозырском НПЗ.

Технологии

Первое в России производство игольчатого кокса

2021 год

запуск модернизированной
установки УЗК

38,5

тыс. т
проектная мощность
производства
игольчатого кокса в год

Игольчатый кокс, имеющий высокое содержание графита и высокую удельную плотность и термостойкость, используется для производства графитированных электродов «высшей марки»

В 2018 г. завершен первый этап модернизации установки замедленного коксования (УЗК) на Омском НПЗ. В результате модернизации УЗК в Омске будет создано первое в России производство игольчатого кокса – стратегически важного сырья для металлургической, атомной, химической и космической промышленности, которое в настоящее время импортируется в Россию. Помимо выпуска нового продукта проводимая реконструкция позволит дополнительно снизить воздействие производства на окружающую среду.

В рамках проекта будет установлено новое реакционное оборудование, построены новый блок подготовки вторичного сырья и дополнительный резервуарный парк, заменены технологические печи и реконструирован блок утилизации паров.

Завершить модернизацию УЗК планируется в 2021 г. После выхода на проектную мощность установка обеспечит производство 38,5 тыс. т сырого игольчатого кокса в год.

СОБЫТИЯ ГОДА

НОВЕЙШИЕ ЛЕДОКОЛЫ

Высокотехнологичные ледоколы

Создание собственного флота – важный элемент арктических проектов Компании. За счет эффективной логистики обеспечен бесперебойный, круглогодичный вывоз нефти с арктических месторождений.

До
2 м
толщина
проходимого льда

-50 °C
работа при экстремально низких
температурах



Новые ледоколы укрепят лидерство «Газпром нефти» в Арктике



«Газпром нефть» ввела в эксплуатацию высокотехнологичный ледокол «Андрей Вилькицкий» [\[видео\]](#)



«Курс на Арктику»



Ледокол «Александр Санников» вошел в состав российского арктического флота

До

30 км/ч

скорость

До

22 мвт

мощность дизель-электрической силовой установки

До

40 сут.

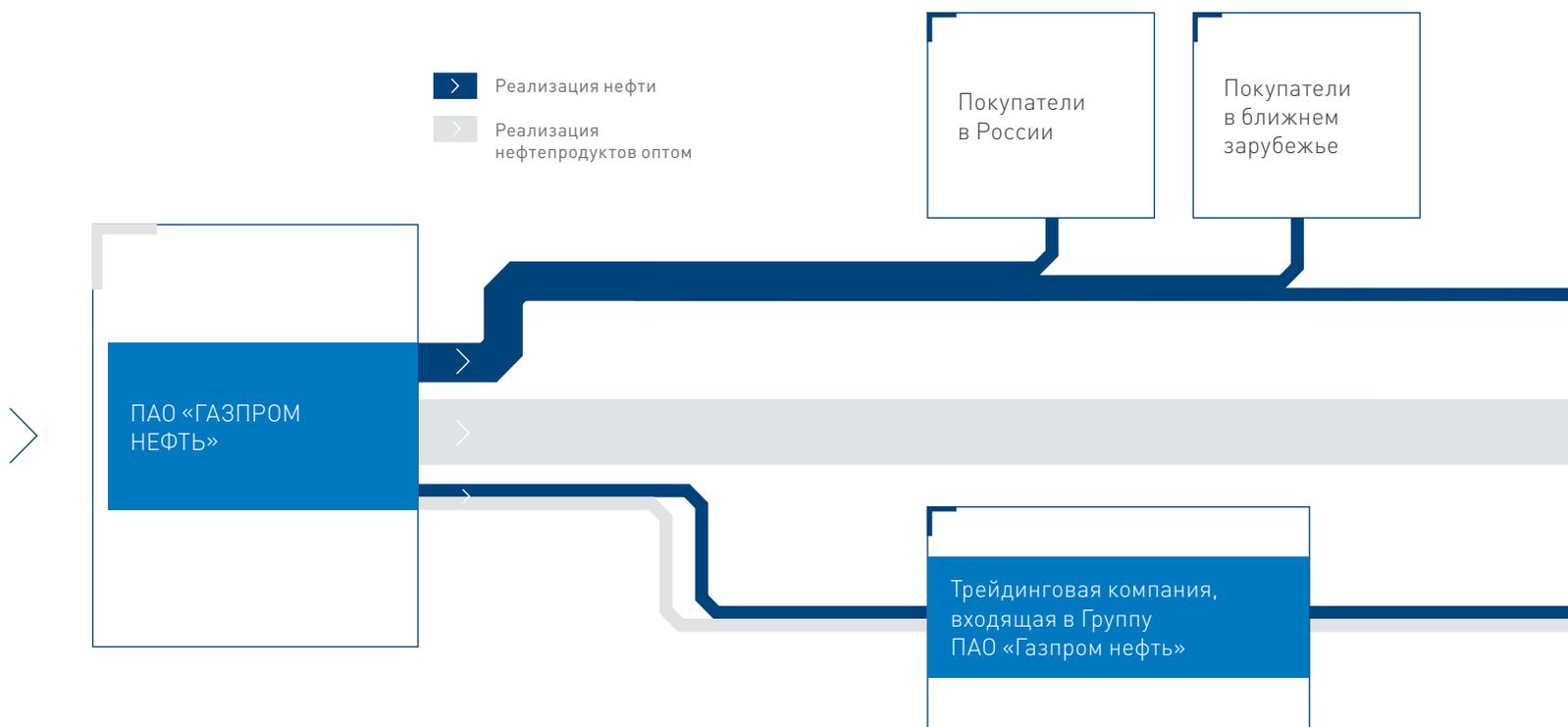
автономной работы

СБЫТ НЕФТИ, ГАЗА И НЕФТЕПРОДУКТОВ

«Газпром нефть» реализует нефть и нефтепродукты крупным оптом на территории России и за рубежом. Мелкооптовой и розничной продажей нефтепродуктов, в том числе через сеть АЗС, занимаются специализированные дочерние сбытовые общества.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2018 ГОДУ

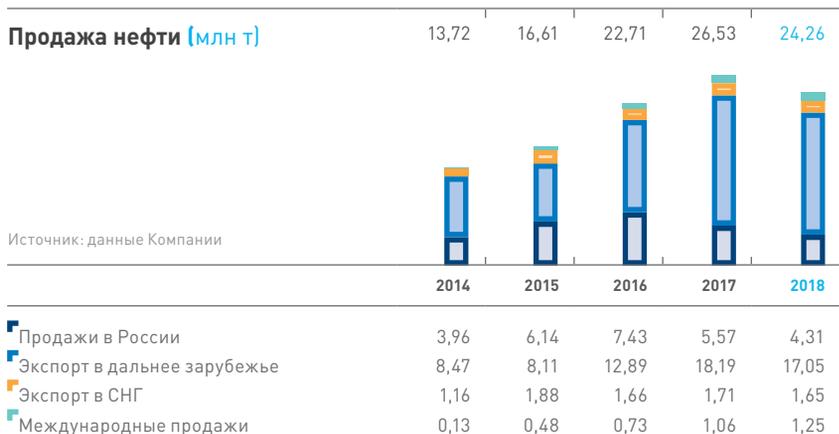
- > Программа лояльности «Нам По Пути» для клиентов сети АЗС «Газпромнефть» остается крупнейшей по количеству участников на топливном рынке России. По итогам 2018 г. участниками Программы были 11,1 млн автолюбителей в России и странах СНГ.
- > Активно развивались продажи нового бензина G-Drive 100, который заменил G-Drive 98 на АЗС Компании.
- > В России запущена партнерская сеть АЗС «ОПТИ».
- > Количество аэропортов присутствия достигло 260.
- > Начато строительство первого в России СПГ-бункеровщика.
- > Приобретен высокотехнологичный производственно-логистический терминал в г. Сальске Ростовской области.
- > Расширен ассортимент смазочных материалов за счет вывода на рынок новой линейки синтетических масел G-Energy Synthetic, а также новых трансформаторных, белых, гидравлических масел.



Продажа нефти

В 2018 г. продажи нефти снизились на 8,6 % по сравнению с 2017 г., составив 24,26 млн т. Снижение обусловлено ростом переработки на российских НПЗ Группы.

При этом продажи на внутреннем рынке сократились на 22,6 % – до 4,31 млн т, а совокупный экспорт нефти уменьшился на 6 % – до 18,70 млн т. В то же время рост добычи в Ираке позволил нарастить объем продаж нефти на международном рынке на 17,9 % – до 1,25 млн т.



В 2018 г. «Газпром нефть» фактически завершила формирование флота, предназначенного для обслуживания арктических месторождений Компании. В отчетном году были введены в эксплуатацию два суперсовременных ледокола класса Icebreaker 8 «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий».

Кроме того, в транспортировке арктической нефти задействованы шесть танкеров класса Arc7 серии «Штурман» (каждый грузоподъемностью 42 тыс. т) и один танкер класса Arc5 грузоподъемностью 19,8 тыс. т.

Сформировав арктический флот, «Газпром нефть» обеспечила круглогодичную транспортировку нефти с заполярных месторождений на мировой рынок с максимальной эффективностью и снизила риски негативного воздействия внешних факторов на логистику. В 2018 г. нефть сорта Novy Port поставлялась в девять стран, в том числе в Великобританию, Францию, Норвегию и Голландию.



Технологии

Высокотехнологичные российские ледоколы

22

МВт

мощность дизель-электрической силовой установки

До 30

км/ч

скорость

40

сут.

автономной работы

-50

°С

работа при экстремально низких температурах

Создание комплексной системы логистики – важный элемент арктических проектов Компании. За счет эффективной логистики обеспечен бесперебойный круглогодичный вывоз нефти с арктических месторождений.

В 2018 г. «Газпром нефть» сформировала собственный арктический флот. В него вошел высокотехнологичный ледокол «Александр Санников», построенный на Выборгском судостроительном заводе (Ленинградская область). Он получил имя в честь бывшего директора Дирекции нефтепереработки ПАО «Газпром нефть» А. Л. Санникова, под руководством которого реализовались масштабные проекты Компании.

В августе «Александр Санников» начал сопровождать танкеры по акватории Обской губы от терминала «Ворота Арктики» к плавучему накопителю на рейде

в Кольском заливе. В декабре к нему присоединился второй ледокол – «Андрей Вилькицкий», названный в честь российского гидрографа-геодезиста, полярного исследователя А. И. Вилькицкого.

Оба судна – одни из самых технологичных в своем классе. Они высокоманевренны: полный разворот на 360 градусов производится всего за 60 секунд. Мощность силовых установок, сопоставимая с атомными ледоколами, позволяет проходить при непрерывном движении лед толщиной до 2 м.

Ледоколы оснащены передовой автоматикой энергообеспечения и современной радионавигацией, также есть возможность удаленного контроля электроники. Как и на всех объектах «Газпром нефти», на судах действует принцип «нулевого сброса»: все отходы перерабатываются или хранятся до возвращения в порт.

Оснащение:

- > Два катера для ликвидации разливов нефти;
- > площадка для тяжелых вертолетов типа Ми-8;
- > системы пожаротушения производительностью 2,5 тыс. м³ в час;
- > две спасательные шлюпки, вспомогательный катер и шесть спасательных плотов.

Задачи ледокольного флота «Газпром нефти»:

- > проводка танкеров в ледовых условиях;
- > поддержка безопасности при причаливании и погрузке танкеров;
- > защита терминала «Ворота Арктики» от движения ледяных полей;
- > доставка и транспортировка персонала и небольших партий груза на терминал;
- > дистанционное автоматизированное управление терминалом.

Ледоколы оснащены оборудованием для спасательных операций и ликвидации чрезвычайных ситуаций, в том числе:

- > для тушения пожаров на плавучих и береговых объектах, доступных для подхода с моря;
- > участия в ликвидации аварийных разливов нефти;
- > помощи терпящим бедствие судам;
- > поиска и спасения людей.

«По нашим прогнозам, к 2030 году потребность рынка перевозок по Северному морскому пути увеличится на треть. Развитие собственного флота позволит Компании в долгосрочной перспективе удерживать лидерство в российской Арктике».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

Технологии

Капитан Арктики

66,5

млн

решений рассматривает система ежедневно для выбора оптимального

2

часа

занимает составление графика отгрузок на три года с почасовой дискретностью

5

мин.

занимает составление графика отгрузок на месяц

3

года

горизонт планирования отгрузок

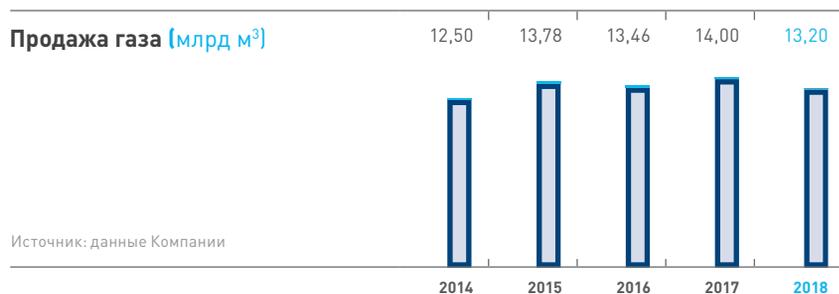
Для управления арктическим флотом в Компании создана уникальная система автоматического планирования интерактивной транспортировки нефти – «КАПИТАН». Система нацелена на достижение максимальной эффективности транспортировки нефти от месторождений до конечного потребителя за счет полной синхронизации всей логистической цепочки добычи и подачи танкеров, минимизации простоев и оптимизации использования флота.

«КАПИТАН» обеспечивает планирование и диспетчеризацию флота, а также аналитическую поддержку на основании накопленной статистики. Система позволяет автоматически формировать ежемесячный график расстановки тоннажа и планировать отгрузки нефти с горизонтом до трех лет. Само время планиро-

вания и согласования графиков отгрузок сократилось с трех рабочих дней до двух часов.

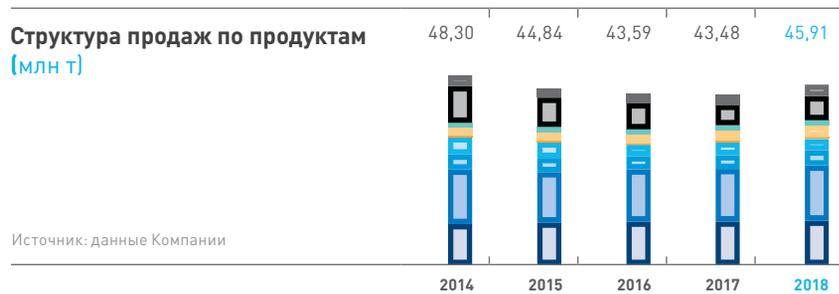
Внедрение системы «КАПИТАН» позволяет Компании повышать доходы за счет увеличения количества рейсов при сокращении их длительности, сокращать издержки за счет эффективного использования флота и резервуарного парка, управлять операционными и экологическими рисками.

В перспективе система «КАПИТАН» может стать частью комплексного плана по модернизации и расширению транспортной инфраструктуры российской Арктики и способствовать решению одной из стратегических задач развития России – увеличению грузопотока по Северному морскому пути.



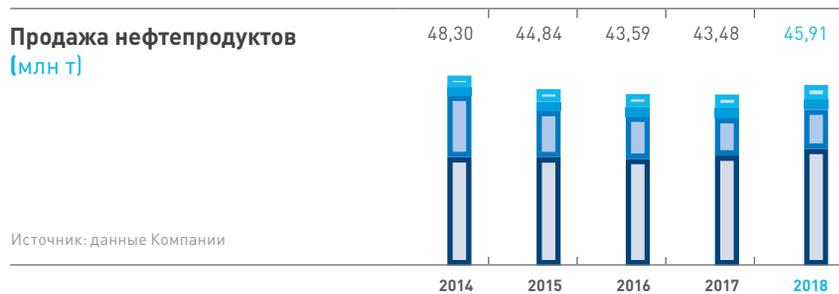
Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
Продажи в России	12,37	13,56	13,28	13,89	13,13
Международные продажи	0,13	0,22	0,18	0,11	0,07



Источник: данные Компании

Продукт	2014	2015	2016	2017	2018
Автобензин	9,37	9,75	10,57	10,68	10,87
Дизельное топливо	13,87	12,81	13,27	13,37	14,01
Авиационное топливо	3,82	3,62	3,36	3,51	3,84
Судовое топливо	4,42	3,98	2,87	3,29	2,89
Смазочные материалы	0,39	0,43	0,45	0,41	0,49
Битумы	2,02	2,05	2,17	2,65	2,97
Нефтехимия	1,26	1,45	1,35	1,25	1,35
Мазут	9,31	7,42	6,62	5,23	6,09
Прочие нефтепродукты	3,84	3,33	2,93	3,09	3,40



Источник: данные Компании

Категория	2014	2015	2016	2017	2018
Продажи в России	27,54	27,50	27,11	27,96	29,67
Экспорт в дальнее зарубежье	15,64	11,81	10,77	9,54	10,00
Экспорт в СНГ	2,09	2,28	2,41	2,50	2,49
Продажи NIS	3,03	3,25	3,30	3,48	3,75

ПРОДАЖА ГАЗА

Объем реализации газа (природный газ и ПНГ, без учета газа в доле «Газпром нефти» в совместных предприятиях «Нортгаз» и «Арктикгаз») на внутреннем и международном рынках снизился на 5,7 % по отношению к 2017 г. вследствие сокращения добычи ПНГ и природного газа по дочерним компаниям, осуществляющим поставку газа.

ПРОДАЖА НЕФТЕПРОДУКТОВ

Продажи нефтепродуктов в 2018 г. выросли на 5,6 % относительно 2017 г. (до 45,91 млн т) благодаря росту переработки на нефтеперерабатывающих заводах Компании. Продажи росли по всей линейке нефтепродуктов.

На 9,4 % – до 3,84 млн т – увеличилась реализация авиационного топлива. Это связано с увеличением пассажиропотока российских аэропортов в период чемпионата мира по футболу 2018 г., а также появлением новых направлений полетов из российских аэропортов в страны Европы и Азии. Сыграло свою роль и системное развитие сотрудничества Группы с авиакомпаниями, заключение новых договоров и расширение сети аэропортов присутствия в Российской Федерации и за рубежом.

Рост продаж битумов на 12,08 % – до 2,97 млн т – обусловлен развитием комплексных поставок и логистических сервисов, заключением долгосрочных прямых контрактов с ведущими федеральными участниками рынка в России.

Рост продаж в 2018 г. был обеспечен главным образом спросом на внутреннем рынке, где реализация нефтепродуктов увеличилась на 6,1 %.

Совокупный экспорт нефтепродуктов и продажи на международных рынках увеличились в 2018 г. на 4,6 % – до 16,24 млн т. Наибольшее влияние на расширение экспортных поставок оказал рост продаж нефти, мазута и авиационного топлива в страны дальнего зарубежья. Объем реализации мазута на внутреннем и внешнем рынках в 2018 г. определялся экономической эффективностью и был оптимален в условиях сложившегося уровня спроса и ценовой рыночной конъюнктуры.

СТРУКТУРА ПРОДАЖ ПО КАНАЛАМ

Объем премиальной реализации¹ в отчетном периоде вырос на 3,7 % – до 27,1 млн т. Устойчивый рост премиальных продаж был обеспечен расширением продуктовой линейки, модернизацией производства и внедрением инновационных решений в клиентских сегментах.

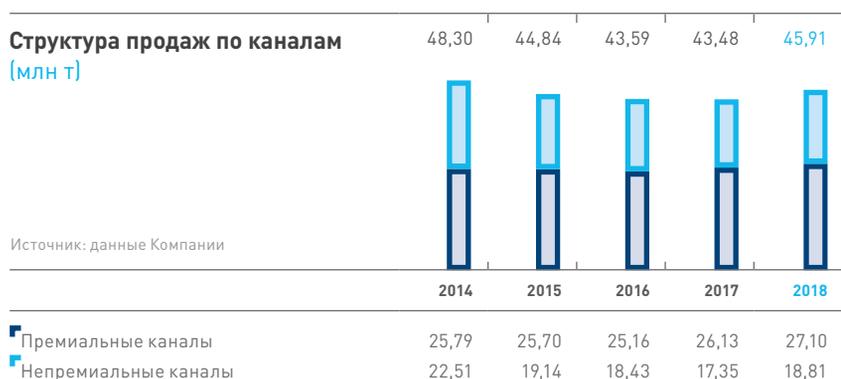
Активное развитие продаж авиационного топлива, премиальных битумных и смазочных материалов позволило Компании по итогам года нарастить долю на розничных рынках этих нефтепродуктов. Продажи авиационного топлива через премиальные каналы увеличились на 10,2 %, а продажи битумов – на 20,7 %. Рост спроса в российских портах Северо-Западного и Черноморского регионов позволил увеличить объемы бункеровки относительно 2017 г. на 7,7 %. Премиальные продажи масел и моторных топлив возросли на 6,9 и 1,9 % соответственно.

МОТОРНОЕ ТОПЛИВО И АЗС

Продажа моторного топлива

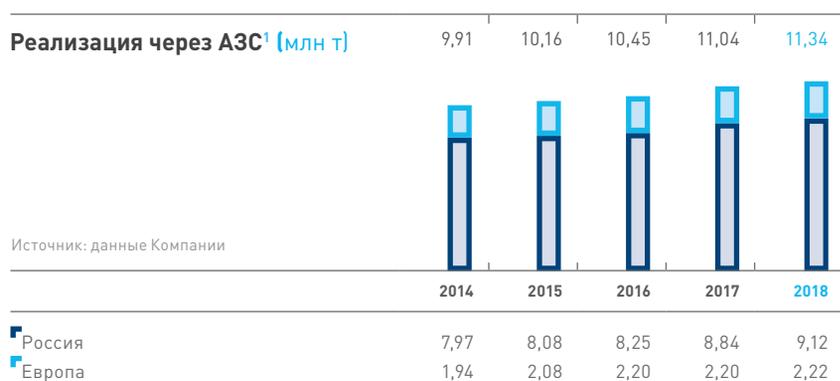
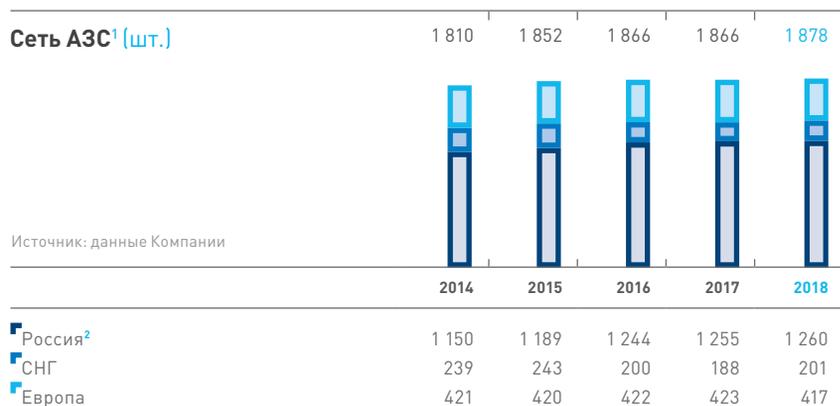
Развитие сегмента мелкооптовой и розничной реализации нефтепродуктов – одно из ключевых направлений деятельности Компании. Наличие собственного национального бренда с высокой узнаваемостью и степенью доверия к качеству продукции способствует достижению одной из стратегических целей Компании – вхождению в число лидеров в России и СНГ по объему розничных продаж и эффективности сети АЗС к 2025 г.

Рост реализации моторных топлив через премиальные каналы на 1,9 % относительно 2017 г. обусловлен ростом продаж текущим и новым корпоративным клиентам.



¹ Премиальные продажи:

- > продажи нефтепродуктов через премиальные каналы сбыта – в розницу и мелким оптом. К данной группе относятся все продажи нефтепродуктов через АЗС и нефтебазы, а также в крыло летательных аппаратов, борт судна, мелкооптовые продажи с ТЗК в аэропортах и терминалах в портах;
- > продажи премиальных нефтепродуктов – нефтепродуктов, приносящих дополнительную стоимость за счет качественных преимуществ перед остальными продуктами своего вида. К данной группе относятся продажи фасованных продуктов (масла в бочках и канистрах, полимерно-битумные вяжущие (ПБВ) в кловертейнерах и т. п.), наливных смазочных материалов премиальных марок (Gazpromneft, G-Family, Texaco), битумных материалов премиальных марок (ПБВ, ПМБ, битумных эмульсий и т. п.) и все марки битумопроизводных продуктов, а также возможные оптовые продажи премиальных марок моторных топлив – G-Drive и т. п.



Сеть АЗС

На конец 2018 г. сбытовая розничная сеть Компании включала 1 878 АЗС. В том числе сеть АЗС «Газпромнефть» в России насчитывала 1 260 станций, из них 1 190 собственных и 70 управляемых партнерами-франчайзи. За 2018 г. сеть АЗС «Газпромнефть» в России увеличилась на пять объектов. С учетом франшизы розничная сеть АЗС «Газпромнефть» представлена в 40 регионах России. По итогам года доля Компании на розничном рынке моторных топлив в регионах присутствия составила 23,7 % (+0,5 п. п. к 2017 г.).

На зарубежных рынках сеть АЗС «Газпромнефть» представляют 618 объектов, в том числе 201 АЗС в странах СНГ (Беларусь, Казахстан, Таджикистан и Кыргызстан) и 417 в Юго-Восточной Европе (Сербия, Босния и Герцеговина, Болгария и Румыния). В Юго-Восточной Европе Компания проводит оптимизацию розничной сети для повышения ее экономической эффективности. В то же время в 2018 г. Компания расширила свою деятельность на рынке стран СНГ, увеличив свою сеть АЗС на 13 объектов (в Казахстане – на девять объектов, в Беларуси и Таджикистане – на два объекта в каждой стране).

По итогам года общий объем розничной реализации моторных топлив через АЗС вырос на 2,7 % относительно 2017 г. и составил 11,34 млн т, из них 9,12 млн т в России. Компания подтвердила статус лидера российского рынка по показателю среднесуточной реализации через одну АЗС, который вырос на 3,3 % к предыдущему году – до 20,7 т/сут. Среднесуточная реализация в странах Европы увеличилась в 2018 г. до 6,2 т/сут (+1,6 % к 2017 г.).

Для мелкооптовых покупателей действует новое цифровое решение – продажи нефтепродуктов онлайн через электронную торговую площадку. Благодаря онлайн-сервису клиенты Компании получают возможность отгрузки топлива в течение 24 часов с момента оформления заказа по фиксированной цене. С момента запуска электронной торговой площадки в 2018 г. через нее реализовано более 9 тыс. т топлива.

¹ Данные приведены только по действующим АЗС.

² До 2015 г. в Компании не было франчайзинговой сети АЗС. С 2016 г. данные приводятся с учетом франшизы.

Технологии

Цифровой бензовоз

>1 450

электронных пломб

ежесекундный мониторинг
сохранности топлива

В 2018 г. «Газпром нефть» внедрила комплекс цифровых решений, которые обеспечивают безопасность и качество перевозок моторного топлива автомобильным транспортом.

Наблюдение за техникой ведется из удаленного диспетчерского центра, в который в режиме реального времени передается до 20 параметров по каждому бензовозу. В систему онлайн-мониторинга включено более 2,5 тыс. разрешенных геозон: нефтебазы, АЗС, стоянки бензовозов. В случае незапланированных остановок и отклонения от маршрута система информирует диспетчера.



«Газпром нефть»
развивает цифровые
технологии доставки
топлива

60

раз в мин.

контролируется
сохранность топлива

Для контроля сохранности топлива в пути на бензовозах установлены электронные пломбы. При несанкционированном вскрытии они отправляют диспетчеру сигнал тревоги. Видеокамеры фиксируют транспортную ситуацию во время движения и действия водителя. Сейчас Компания разрабатывает анализ видео с помощью искусственного интеллекта, чтобы оценивать поведение водителя за рулем.

**Эффективность продаж
сопутствующих товаров (СТ),
Россия и СНГ (млн ₽ с НДС)**

13 614,02 15 846,02 18 281,02 18 590,02 19 624,03

Источник: данные Компании

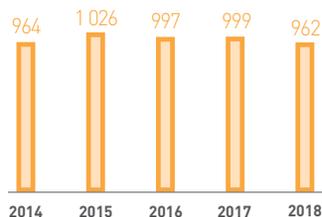
	2014	2015	2016	2017	2018
Выручка СТ (млн ₽ с НДС)	13 614	15 846	18 281	18 590	19 624
Выручка СТ на 1 т нефтепродуктов, проданных физическим лицам (тыс. ₽ с НДС)	2,2	2,5	2,8	3,0	3,3
Выручка СТ на 1 м ² торговой площади (тыс. ₽ с НДС)	17,3	18,3	20,4	21,3	22,9

Сопутствующие продажи

Компания уделяет большое внимание развитию сопутствующих продаж своего розничного бизнеса. В 2018 г. общая выручка по каналу «Сопутствующий бизнес» увеличилась относительно предыдущего года на 5,6 %, составив 19,6 млрд ₽.

Высокая динамика развития сопутствующего бизнеса находит отражение в опережающем росте продаж сопутствующих товаров на тонну реализованных нефтепродуктов и на 1 м² торговой площади. Опережающая динамика сопутствующих продаж обеспечила рост КПЭ данного направления бизнеса.

**Количество АЗС
с магазином на конец
года (шт.)**



«Роль реализации сопутствующих товаров на АЗС выходит на первый план в актуальных условиях топливного рынка. От успеха этого направления зависит повышение эффективности бизнеса в целом. Сегодня более 80 % расходов на содержание АЗС «Газпромнефть» покрывается за счет сопутствующего бизнеса».

Александр Крылов
Директор дирекции по региональным продажам
ПАО «Газпром нефть»

Программа лояльности и мобильное приложение

Программа лояльности «Нам По Пути» для клиентов сети АЗС «Газпромнефть» остается крупнейшей по количеству участников на российском топливном рынке. В 2018 г. количество держателей карты автовладельцев увеличилось на 1,1 млн человек. На конец 2018 г. участниками Программы в России и странах СНГ являлись 11,1 млн автолюбителей, что на 11,5 % больше, чем на конец 2017 г. На участников Программы лояльности приходится 82 % от общего объема реализации сети АЗС физическим лицам в России.

Ключевой показатель потребительской лояльности сети АЗС «Газпромнефть» – индекс NPS – в 2018 г. сохранился на уровне 2017 г. (с учетом очистки от влияния ценового фактора) и составил 59 пунктов. Это подтверждает высокий уровень лояльности клиентов и их готовность рекомендовать сеть АЗС «Газпромнефть».

Для расширения клиентской базы и повышения ее лояльности Компания в 2018 г. провела семь федеральных и региональных рекламных акций, общий эффект от которых составил 99,3 тыс. т дополнительной реализации топлива. В маркетинговых мероприятиях приняли участие 5,2 млн клиентов розничной сети Компании.

В 2018 г. Компания реализовала также 10 целевых маркетинговых кампаний, в которых участвовали более 2,5 млн клиентов. Целевые маркетинговые программы обеспечили дополнительную реализацию 54,5 тыс. т топлива.

В 2018 г. «Газпром нефть» запустила мобильное приложение АЗС.GO для заказа и оплаты топлива на своих АЗС.

АЗС.GO – собственная разработка Компании. Приложение помогает клиенту создавать заказ по количеству литров или на определенную сумму, оплачивать топливо, не выходя из машины, с помощью привязанной банковской карты или ApplePay, искать заправки по местоположению и ценам на топливо. Использование приложения сокращает время заправки автомобиля в 1,5–2 раза. К мобильному сервису подключены уже 182 станции сети АЗС «Газпромнефть».

В другом приложении Компании – «Сеть АЗС «Газпромнефть» доступны сервисы: страхование, техосмотр, ремонт автомобиля, консультация автомеханика. Свыше 160 тыс. пользователей заходят в раздел «Сервисы» ежемесячно. Количество пользователей мобильных приложений сети АЗС «Газпромнефть» в 2018 г. достигло 1,85 млн человек.

647

Тыс. т

продажи премиального топлива G-Drive 95 в 2018 году

Продажи премиального топлива в Российской Федерации и СНГ (тыс. т)

649 681 711 730

Источник: данные Компании

	2015	2016	2017	2018
G-Drive 95 (тыс. т)	565	594	622	647
доля от продаж в корзине 95-го бензина через АЗС (%)	27	27	27	27
число АЗС, реализующих топливо	1 065	1 095	1 156	1 176
G-Drive 98 (тыс. т)	63	62	64	29
доля от продаж в корзине 98-го бензина через АЗС (%)	96	95	91	83
число АЗС, реализующих топливо	464	475	479	250
G-Drive 92 (тыс. т)	21	25	23	21
доля от продаж в корзине 92-го бензина через АЗС (%)	1	1	1	1
число АЗС, реализующих топливо	46	49	49	53
G-Drive 100 (тыс. т)	-	-	2	33
доля от продаж в корзине 100-го бензина через АЗС (%)	-	-	100	100
число АЗС, реализующих топливо	-	-	14	273

Технологии

Премиальное топливо

730

тыс. т

реализация брендированного топлива в России и СНГ в 2018 году

В 2018 г. «Газпром нефть» начала широкомасштабное выведение на рынок нового премиального топлива G-Drive 100 – нового продукта в линейке премиальных бензинов G-Drive. Высокооктановое топливо G-Drive 100, которое предназначено для современных двигателей с требованиями по октановому числу не менее 95 пунктов, демонстрирует высочайшие результаты по эффективности и экологичности.

Новый брендированный бензин успешно прошел стендовые квалификационные испытания во Всероссийском научно-исследовательском институте по переработке нефти (ВНИИ НП) и получил положительное заключение на соответствие требованиям технического регламента Таможенного союза к топливу экологического класса К5 (соответствующего «Евро-5»).

>33 %

доля брендированного топлива G-Drive в объеме продаж автобензинов с октановым числом 95 и выше

Соответствие европейским требованиям к качеству топлива было также подтверждено в крупнейшей международной лаборатории SGS.

Выпуск топлива с октановым числом 100 без использования октаноповышающих присадок стал возможен благодаря масштабной модернизации Омского НПЗ, в ходе которой была построена автоматизированная станция смешения бензинов. Все основные компоненты нового топлива также выпускаются на Омском НПЗ.

В течение 2018 г. G-Drive 100 заменил G-Drive 98 на всей собственной сети АЗС «Газпром нефти». Но самые жесткие испытания новый бензин успешно прошел в двигателях болидов команды G-Drive Racing, участвующей в гонках на выносливость.

Реализация газомоторного топлива и количество автомобильных станций

Источник: данные Компании

**Газомоторные виды топлива**

В 2018 г. в рамках оптимизации работы Группы «Газпром» на рынке компримированного природного газа (КПП) Компания продала свои активы по производству и реализации КПП ООО «Газпром газомоторное топливо». Реализация КПП в отчетном периоде снизилась на 53,7 % относительно 2017 г. – до уровня 8 949 тыс. м³.

При этом Компания существенно увеличила объемы реализации сжиженных углеводородных газов (СУГ). По итогам года продажи сжиженных углеводородных газов выросли на 23,7 % – до 120 тыс. т – за счет увеличения продаж на 18,8 тыс. т в России и начала реализации сжиженных углеводородных газов в Казахстане, где было продано 3,2 тыс. т.

В 2018 г. количество АГЗС в составе многотопливных заправочных комплексов под брендом «Газпромнефть» уменьшилось на шесть единиц – до 145 шт.

ЗАПРАВКА АВИАЦИОННОГО ТРАНСПОРТА

В 2018 г. Компания укрепила свое лидерство на розничном рынке авиационного топлива в России. Доля Компании на рынке увеличилась на 0,7 п. п. – до 26,3 %.

Объем премиальных продаж составил 3,1 млн т, что выше аналогичного показателя за прошлый период на 10,2 %. Такой результат был достигнут как за счет роста продаж на внутреннем рынке, так и благодаря расширению операций на зарубежных рынках, включая реализацию на ТЗК «Манас» в Киргизии и увеличение объемов реселлинга.

В 2018 г. международная география расширилась до 260 аэропортов в 66 странах. «Газпромнефть-Аэро» впервые начала заправки в Малайзии и Гамбии, а также существенно нарастила деятельность в аэропортах Китая и Туниса.

Доля Компании на рынке розничного авиационного топлива в 2018 году

26,3 %

¹ Количество автомобильных газозаправочных станций (АГЗС) в составе многотопливных заправочных комплексов под брендом «Газпромнефть».

² Количество автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГКНС).

Заправка авиационного транспорта³

Источник: данные Компании



В 2018 г. «Газпром нефть» первой на российском рынке авиационного топлива применила технологию распределенных реестров (блокчейн). «Газпромнефть-Аэро», оператор авиатопливного бизнеса Компании, совместно с S7 Airlines и АО «Альфа-Банк» разработали смарт-контракт на поставку топлива и осуществили заправку воздушного судна с выполнением онлайн-оплаты.

Компания представила свои наработки по внедрению смарт-контрактов на Международном авиатопливном форуме IATA⁴ в Сингапуре. Интерес к ним проявили несколько крупнейших международных компаний из Европы и Азии.

Технологии

Первый роботизированный топливозаправочный комплекс

В рамках реализации концепции полностью автоматизированного управления технологическими процессами на современном топливозаправочном комплексе Компания работает над внедрением роботизированных технологий.

В 2018 г. «Газпром нефть» представила в международном аэропорту Шереметьево концепт роботизированной системы загрузки нефтепродуктов в аэродромный топливозаправщик топливозаправщик. Впервые

в России процесс налива авиационного топлива был проведен роботом-манипулятором без участия персонала.

Пилотный проект реализован АО «Газпромнефть-Аэро» и Центром цифровых инноваций Компании совместно с ЦНИИ робототехники и технической кибернетики. Сейчас продолжают испытания робота-манипулятора для последующего внедрения на топливозаправочных комплексах в аэропортах.



Первый роботизированный топливозаправочный комплекс



«Мы рассчитываем стать глобальным умным оператором по организации заправок»



Заправка по блокчейну (репортаж телеканала «Россия-24»)

³ Здесь и далее указан общий объем премиальных продаж Группой «Газпром нефть».

⁴ Международная ассоциация воздушного транспорта (International Air Transport Association, IATA).



Новая топливная стратегия

БУНКЕРОВКА СУДОВ

Компания осуществляет бункеровку судов во всех ключевых портах России (15 морских и 12 речных), а также в портах Констанца (Румыния), Рига (Латвия) и Таллин (Эстония). Клиенты Компании – крупные российские и иностранные судоходные компании. Собственный флот Компании насчитывает:

- > 12 бункеровщиков, в том числе одно судно арктического класса для заправки судов в Белом и Баренцевом морях;
- > четыре танкера-челнока арктического класса и два ледокола для обеспечения бесперебойного вывоза нефти с Новопортовского месторождения.

Важные направления развития бункеровочного бизнеса Компании в 2018 г.:

- > усиление позиций в сегменте экологических судовых топлив, соответствующих требованиям законодательства Российской Федерации по содержанию серы;
- > бункеровка судов в рамках проектов ПАО «Газпром», включая суда, занятые на строительстве газопровода «Турецкий поток» в Черном море, и шельфовых проектов в Арктике и Охотском море;
- > начало реализации проекта строительства СПГ-бункеровщика¹.

Увеличение спроса в российских портах Северо-Западного региона и на Черном море позволило увеличить объемы бункеровки Компании на 7,7 % – до 2,92 млн т.

Бункеровка

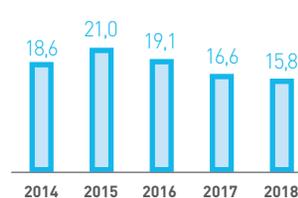
Источник: данные Компании



Премиальные продажи (бункеровка) (млн т)



Сеть портов присутствия в Российской Федерации² (шт.)



Доля на рынке Российской Федерации (%)

¹ СПГ – сжиженный природный газ.

² Учитываются порты присутствия, в которых осуществляется регулярная реализация нефтепродуктов. Снижение в 2018 г. обусловлено закрытием Дальневосточного управления.

ПРОИЗВОДСТВО И ПРОДАЖА МАСЕЛ И СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

Ведущие позиции Компании на российском рынке масел и смазочных материалов обеспечены мощной современной производственной базой, включающей пять площадок в России и Италии, а также обширной сбытовой сетью в сегментах B2C и B2B. В нее входят собственная сеть АЗС «Газпромнефть», розничные сети и интернет-магазины, станции технического обслуживания и сборочные конвейеры производителей автомобилей.

Совокупный объем премиальных продаж масел и смазочных материалов в 2018 г. увеличился на 6,9 % – до 0,31 млн т. При этом продажи премиальных масел под брендом G-Energy выросли в 2018 г. на 12 % – до 52 тыс. т. Ключевым драйвером роста премиального сегмента стало увеличение продаж на внутреннем рынке.

По итогам года доля «Газпром нефти» на рынке фасованных масел и смазочных материалов в России выросла на 0,7 п. п. – до 22 %. А международная география продаж масел Компании за прошедший год выросла до 78 стран – продажи начались в Сингапуре, Танзании, Непале, Пакистане, Судане и Йемене.

Компания продолжает расширять свой ассортимент масел. В истекшем году выведено на рынок 58 новых премиальных продуктов, а 27 существующих реформулировано с целью применения базовых масел собственного производства G-Base.

На потребительский рынок была успешно выведена новая линейка синтетических моторных масел G-Energy Synthetic (пять наименований), разработанная на основе собственных синтетических базовых масел. Они обеспечивают повышенную стойкость к окислению и позволяют смазочным материалам дольше сохранять свои свойства. На один из продуктов новой линейки – моторное масло G-Energy Synthetic Long Life 10W-40 – уже получено первое официальное одобрение Mercedes-Benz.

В 2018 г. Компания вывела на рынок новые трансформаторные масла Gazpromneft GK и белые масла Gazpromneft White Oil (для оборудования в пищевой, косметической и химической отраслях). Кроме того, начато производство инновационных энергоэффективных гидравлических масел G-Special Power HVLP, которые успешно замещают импортные аналоги ExxonMobil и Shell. Их высокое качество и соответствие требованиям ключевых потребителей были подтверждены испытаниями. «Газпромнефть» планирует к 2030 г. занять 35 %-ную долю рынка синтетических энергоэффективных гидравлических масел в России и СНГ.

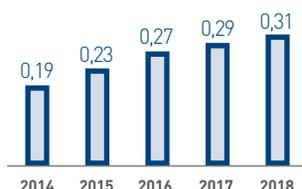
Компания продолжает развивать свою сеть премиальных брендированных станций технического обслуживания (СТО) G-Energy Service. В 2018 г. она выросла на 50 станций – до 170 станций в 16 странах. В течение 2018 г. услугами экспресс-замены масел на партнерских станциях техобслуживания воспользовались 360 тыс. автомобилистов.



Испытание песками «Дакара»

Реализация масел и смазок

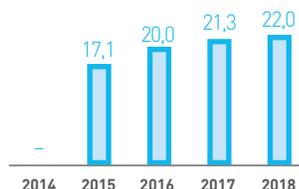
Источник: данные Компании



Премиальные продажи (млн т)



Сеть СТО G-Energy Service (шт.)



Доля на рынке фасованных масел и смазок Российской Федерации (%)

Технологии

Пилотный проект операционной трансформации

в **3,5**

раза

выросло количество идей по улучшениям в 2018 году на портале инициатив

Одним из пилотных активов «Газпром нефти», где началось внедрение СУОД, стал Омский завод смазочных материалов (ОЗСМ).

Линейные сотрудники завода изучили инструменты бережливого производства, нацеленные на сокращение потерь и повышение производительности труда. Инженеры освоили риск-анализ для выявления самого критичного с точки зрения производственной безопасности оборудования. Были разработаны и внедрены базовые инструменты надежности на пилотной установке.

> **800**

сотрудников

участвуют в процессе

Благодаря практикам регулярного менеджмента руководители завода смогли личным примером показать эффективность новой системы. Постепенно весь персонал начал использовать инструменты СУОД в повседневной работе. Был запущен «Портал инициатив», благодаря чему количество новых идей выросло в разы. Но самым большим успехом проекта стало создание такой среды, которая вовлекает всех сотрудников и мотивирует их разрабатывать улучшения.

Технологии

Эффективные моторные масла

- **2 %**

затраты на топливо для автовладельцев

В 2018 г. Компания успешно запустила линейку синтетических моторных масел G-Energy Synthetic, предназначенную для удовлетворения растущего спроса на доступные и эффективные продукты для современных легковых автомобилей.

В линейку входят пять новых продуктов, разработанных с учетом самых различных показателей: специфики эксплуатации автомобилей, манеры вождения и рекомендаций автопроизводителей.

Высокие потребительские свойства продуктов достигаются за счет использования G-Base Synthetic Technology. Она основана на применении собственных синтетических базовых масел G-Base, уникальных

рецептурах и многоуровневом контроле качества.

Испытания новых продуктов проводились в ведущих независимых аккредитованных лабораториях Европы и США.

Моторное масло G-Energy Synthetic Super Start 5W-30 успешно прошло тест на топливную экономичность по циклу NEDC (New European Driving Cycle). Использование нового продукта позволит автовладельцу сократить затраты на топливо до 2 %, что будет актуально для активных автомобилистов и владельцев крупных автопарков.

Технологии

Инновационные гидравлические масла

+12 %

увеличение циклов погрузки

от 15 до 25 %

рост производительности
оборудования

-6 %

экономия топлива

В сегменте промышленных масел в 2018 г. особое внимание было уделено разработке продукции, значительно повышающей производительность оборудования и обеспечивающей высокие показатели топливной экономичности, тем самым способствуя снижению вредного воздействия на окружающую среду.

Одна из таких разработок – новая линейка гидравлических масел G-Special Power HVLP, предназначенная для применения в горнодобывающей, строительной, лесозаготовительной, сельскохозяйственной технике, а также в промышленном оборудовании. Масла, созданные с использованием уникальной технологии DYNAVIS® в сотрудничестве с немецким производи-

телем химических компонентов Evonik, обеспечивают бесперебойную работу техники при экстремально высоких и низких температурах, защиту гидравлической системы, а также экономию топлива. Все это способствует сокращению операционных затрат за счет снижения общей стоимости владения, увеличения эффективности работы и срока службы оборудования.

По итогам испытаний гидравлические масла G-Special Power HVLP показали лучшие результаты по сравнению с эталонным маслом: увеличение циклов погрузки, повышение производительности оборудования, экономию топлива, снижение риска выхода из строя гидравлической системы.

Премиальная реализация битумных материалов (млн т)

Источник: данные Компании



Реализация базовых продуктов нефтехимического производства² (млн т)

Источник: данные Компании



Компания поставляет материалы для улучшения качества дорог

В 83

РЕГИОНАХ

БИТУМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

«Газпром нефть» – один из крупнейших производителей и поставщиков битумной продукции в России. Собственные мощности «Газпром нефти» по производству битумных материалов находятся в России (Москва, Омск, Ярославль, Рязань, Вязьма, Сальск), Сербии и Казахстане.

Премиальные продажи битумных материалов достигли 350 тыс. т, что на 20,7 % больше, чем в 2017 г. Рост продаж был обусловлен расширением линейки битумных и битумопроизводных продуктов и комплексов сопутствующих услуг, а также увеличением спроса на внутреннем рынке, расширением географии процессинга на сторонних площадках и выходом на новые зарубежные рынки. В 2018 г. Компания начала продажи премиальной продукции в Словакии, Польше, Молдове и Колумбии.

Меры по повышению эффективности загрузки мощностей на большой битумной установке Московского НПЗ позволили в 2018 г. произвести свыше 1,5 млн т продукции при годовой проектной мощности 1,7 млн т. Также в 2018 г. Компания увеличила производительность своего актива в Рязани на треть – до 500 т в сутки.

«Газпром нефть» первой среди российских нефтегазовых компаний начала развивать собственную битумную терминальную сеть. Ее первым активом стал приобретенный в 2018 г. высокотехнологичный производственно-логистический терминал в г. Сальске (Ростовская область). Он станет важным элементом логистической системы, которая будет обеспечивать южные регионы России современной битумной продукцией.

Инфраструктура терминала позволяет ежегодно осуществлять перевалку до 140 тыс. т битумных вяжущих материалов. Гарантировать сохранение качества продукции позволяет автоматизированный контроль температурного режима в емкостях с битумом, а система перемешивания поддерживает однородность продукта. Кроме того, предприятие оборудовано установкой по выпуску полимерно-битумных вяжущих материалов¹.

На базе битумного бизнеса Компании реализуются также прорывные проекты, включая автоматизацию обеспечения качества продукции и формирование логистических схем с помощью цифровых моделей.

НЕФТЕХИМИЯ

«Газпром нефть» – крупнейший российский производитель ряда базовых нефтехимических продуктов: ароматических углеводородов (бензола, параксилола, ортоксилола, толуола) и пропан-пропиленовой фракции (пропиленсодержащего сжиженного углеводородного газа). Базовая нефтехимическая продукция производится на НПЗ Группы «Газпром нефти» (Омск, Москва, Ярославль).

Производство нефтехимической продукции дальнейших этапов переделов (полипропилена) осуществляется на интегрированных предприятиях – ООО «НПП «Нефтехимия» (Москва) и ООО «Полиом» (Омск). В 2018 г. объем производства полипропилена составил 134 тыс. т на ООО «НПП «Нефтехимия» и 214 тыс. т на ООО «Полиом». Кроме того, в 2018 г. на НПП «Нефтехимия» впервые за всю историю существования производства была достигнута максимальная часовая производительность – 17,25 т/ч. Благодаря этому удалось превзойти предыдущие достижения по годовому производству полипропилена на 2,5 %.

¹ Полимерно-битумные вяжущие материалы (ПБВ) создаются на основе битума с добавлением в него полимера и пластификатора. ПБВ по сравнению с базовым битумом имеют лучшие показатели качества: повышенную сопротивляемость к деформации, улучшенные свойства при высоких и низких температурах, повышенное сопротивление старению. Благодаря таким материалам увеличивается межремонтный период эксплуатации дорожных покрытий, срок их жизни продлевается в два раза. ООО «Газпромнефть-БМ» разрабатывает такие продукты в собственном научно-исследовательском центре.

² Без учета реализации совместных предприятий ООО «Полиом» и ООО «НПП «Нефтехимия».

Технологии

Цифровой технолог

Проект «Цифровой технолог» битумного бизнеса «Газпром нефти» предполагает построение математической модели, которая будет искать корреляцию между характеристиками исходного сырья и готовой продукции на основе анализа большого количества статистической информации. Используя полученные данные, специалисты Компании смогут создавать новые рецептуры, по характеристикам превосходящие все существующие.

Разрабатываются технологии, которые, с одной стороны, будут аккумулировать параметры готовых продуктов, с другой стороны, анализировать весь процесс производства вяжущего и гарантировать качество выпускаемого продукта, сопоставляя получаемые

параметры с накопленным базисом. В результате будет построена система, которая будет обеспечивать выпуск продукции в соответствии с требуемыми характеристиками в режиме онлайн.

Базой для реализации этого проекта стал Рязанский завод битумных материалов (РЗБМ) – именно здесь собирается и накапливается производственная статистика. На площадке РЗБМ будет осваиваться производство новых продуктов, формулу которых найдет искусственный интеллект. А мозговым центром при создании и обучении «цифрового технолога» станет научно-исследовательский центр ООО «Газпромнефть-БМ» в Рязани.



«Каждая третья дорога в России строится с применением нашей продукции»



Высокотехнологичный битум «Газпром нефти»
(сюжет телеканала «РБК-ТВ»)

Технологии

BitumMap

На базе технологических мощностей битумного бизнеса «Газпром нефти» разрабатываются ИТ-решения для вывода на рынок новой услуги по поставке битумных материалов в любую точку в заданное время. Это повысит эффективность процессов сбыта

и логистики битумной продукции. В основе проекта BitumMap – разработка, тестирование и внедрение решений по накоплению и обработке данных в реальном времени (BigData и FastData) путем предиктивных моделей.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Основные показатели (МСФО)

Основные показатели (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
ВЫРУЧКА¹						
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	1 644 558	1 581 777	1 637 553	1 870 790	2 418 717	29,3
Минус: экспортные пошлины и акциз с продаж	(282 319)	(187 832)	(150 156)	–	–	–
Прочая выручка	45 999	73 998	58 211	63 799	70 575	10,6
Итого выручка от продаж	1 408 238	1 467 943	1 545 608	1 934 589	2 489 292	28,7
РАСХОДЫ И ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ						
Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов	(382 505)	(345 909)	(351 294)	(456 037)	(617 306)	35,4
Производственные и операционные расходы	(171 711)	(214 267)	(201 862)	(216 530)	(228 618)	5,6
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(86 318)	(100 176)	(108 981)	(106 629)	(114 882)	7,7
Транспортные расходы	(116 125)	(133 320)	(132 984)	(141 982)	(147 182)	3,7
Износ, истощение и амортизация	(85 951)	(114 083)	(129 845)	(140 998)	(175 451)	24,4
Налоги, за исключением налога на прибыль	(343 576)	(353 145)	(381 131)	(492 269)	(652 784)	32,6
Экспортные пошлины	–	–	–	(76 658)	(94 916)	23,8
Расходы на геолого-разведочные работы	(936)	(922)	(1 195)	(963)	(1 411)	46,5
Итого операционные расходы	(1 187 122)	(1 261 822)	(1 307 292)	(1 632 066)	(2 032 550)	24,5
Прочие расходы	(8 471)	–	–	–	–	–
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	212 645	206 121	238 316	302 523	456 742	51,0
Доля в прибыли / (убытке) ассоциированных и совместных предприятий	(6 306)	24 956	34 116	45 504	90 704	99,3
(Убыток) / прибыль от курсовых разниц, нетто	(52 265)	(67 910)	28 300	(241)	(33 558)	>200
Финансовые доходы	7 075	14 732	11 071	10 098	7 506	(25,7)
Финансовые расходы	(15 279)	(33 943)	(34 282)	(25 127)	(21 476)	(14,5)
Прочие (расходы) / доходы, нетто	–	1 494	(17 982)	(7 557)	(19 796)	162,0
Итого прочие (расходы) / доходы	(66 775)	(60 671)	21 223	22 677	23 380	3,1
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	145 870	145 450	259 539	325 200	480 122	47,6
Расход по текущему налогу на прибыль	(17 518)	(38 026)	(21 290)	(43 695)	(59 585)	36,4
Доход / (расход) по отложенному налогу на прибыль	(1 696)	8 774	(28 524)	(11 827)	(19 544)	65,2
Итого расход по налогу на прибыль	(19 214)	(29 252)	(49 814)	(55 522)	(79 129)	42,5
Прибыль за период	126 656	116 198	209 725	269 678	400 993	48,7
Минус: прибыль, относящаяся к неконтролирующей доле участия	(4 563)	(6 537)	(9 546)	(16 404)	(24 326)	48,3
Прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром нефть»	122 093	109 661	200 179	253 274	376 667	48,7

По итогам 2018 г. «Газпром нефть» продемонстрировала устойчивый рост ключевых финансовых показателей. Выручка Компании выросла на 28,7 % – до 2,49 трлн ₽. Этому способствовали благоприятная ценовая конъюнктура, повышение операционной эффективности и продолжающийся рост добычи на Новопортовском, Приразломном и Восточно-Мессояхском месторождениях.

**Динамика выручки
ПАО «Газпром нефть»**
(млрд ₽)



**Динамика чистой прибыли
ПАО «Газпром нефть»**
(млрд ₽)



Выручка

Выручка от продаж (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
НЕФТЬ						
Экспорт (без СНГ), нетто	107 340	115 905	225 137	413 662	552 692	33,6
Продажи на экспорт (без СНГ)	229 065	180 240	266 661	413 662	552 692	33,6
Минус: экспортные пошлины	(121 725)	(64 335)	(41 524)			
Международный рынок	4 036	9 146	12 683	22 480	37 938	68,8
Экспорт в СНГ, нетто	15 889	27 581	23 528	30 117	38 993	29,5
Экспорт и продажи в СНГ	15 889	28 416	23 657	30 117	38 993	29,5
Минус: экспортные пошлины	–	(835)	(129)			
Внутренний рынок	42 624	81 187	94 809	83 393	88 848	6,5
Итого выручка от продаж нефти	169 889	233 819	356 157	549 652	718 471	30,7
ГАЗ						
Международный рынок	1 604	3 411	1 853	1 237	1 010	(18,4)
Внутренний рынок	24 406	28 243	30 116	36 351	35 805	(1,5)
Итого выручка от продаж газа	26 010	31 654	31 969	37 588	36 815	(2,1)

¹ С 1 января 2018 г. Группа осуществила переход на новый стандарт МСФО (IFRS) 15 «Выручка». В соответствии с переходными положениями МСФО (IFRS) 15 Группа применяет стандарт ретроспективно с отражением корректировки сравнительных данных за 2017 финансовый год:

- реклассифицированы расходы в отношении экспортных пошлин в размере 76,7 млрд ₽;
- реклассифицированы доходы от реализации услуг транспортировки, включенные в цену реализуемых нефтепродуктов, из показателя «Продажи нефти, газа и нефтепродуктов» в показатель «Прочая выручка» в размере 2,0 млрд ₽;
- продажи нефти, газа и нефтепродуктов раскрыты за вычетом акцизов, начисляемых при реализации, в размере 69,0 млрд ₽ за 2017 г. (92,8 млрд ₽ за 2018 г.).

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
НЕФТЕПРОДУКТЫ						
Экспорт (без СНГ), нетто	282 085	202 477	184 272	228 346	330 290	44,6
Продажи на экспорт (без СНГ)	400 346	260 731	215 837	228 346	330 290	44,6
<i>Минус:</i> экспортные пошлины	(118 261)	(58 254)	(31 565)			
Международный рынок, нетто	104 413	107 405	99 440	112 912	165 880	46,9
Продажи на международном рынке	146 153	171 749	175 247	180 803	257 803	42,6
<i>Минус:</i> акциз с продаж	(41 740)	(64 344)	(75 807)	(67 891)	(91 923)	35,4
СНГ, нетто	63 989	78 070	71 838	76 058	91 334	20,1
Экспорт и продажи в СНГ	64 582	78 134	72 969	77 154	92 245	19,6
<i>Минус:</i> экспортные пошлины	(593)	(64)	(1 131)			
<i>Минус:</i> акциз с продаж				(1 096)	(911)	(16,9)
Внутренний рынок	715 853	740 520	743 721	866 234	1 075 927	24,2
Итого выручка от продажи нефтепродуктов	1 166 340	1 128 472	1 099 271	1 283 550	1 663 431	29,6
Прочая выручка¹	45 999	73 998	58 211	63 799	70 575	10,6
Итого	1 408 238	1 467 943	1 545 608	1 934 589	2 489 292	28,7

¹ Состоит в основном из выручки от реализации транспортных, строительных и коммунальных услуг.

Производственные и операционные расходы

Производственные и операционные расходы (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Расходы на добычу углеводородов	83 602	98 095	106 765	111 837	112 840	0,9
₽/т н. э.	н. д.	н. д.	1 782	1 767	1 726	(2,3)
\$/барр. н. э.	н. д.	н. д.	3,63	4,13	3,76	(9,0)
Дочерние компании на территории Российской Федерации	63 955	72 854	80 392	85 898	85 135	(0,9)
₽/т н. э.	н. д.	н. д.	1 647	1 653	1 579	(4,5)
\$/барр. н. э.	н. д.	н. д.	3,35	3,86	3,44	(10,9)
В том числе:						
расходы на добычу по зрелым месторождениям	57 271	61 225	65 960	67 923	61 114	(10,0)
₽/т н. э.	1 472	1 582	1 692	1 812	1 757	(3,0)
\$/барр. н. э.	5,22	3,54	3,44	4,24	3,82	(9,9)
расходы на добычу по новым месторождениям	6 684	11 629	14 432	17 975	24 021	33,6
₽/т н. э.	н. д.	н. д.	1 470	1 242	1 256	1,1
\$/барр. н. э.	н. д.	н. д.	2,99	2,90	2,73	(5,9)
Дочерние компании за пределами Российской Федерации (включая СРП) ³	4 323	9 426	9 655	8 381	9 311	11,1
₽/т н. э.	н. д.	н. д.	4 144	3 059	2 975	(2,7)
\$/барр. н. э.	н. д.	н. д.	8,43	7,15	6,47	(9,5)
Совместные операции	15 324	15 815	16 718	17 558	18 394	4,8
₽/т н. э.	1 691	1 787	1 924	2 061	2 232	8,3
\$/барр. н. э.	6,01	4,00	3,92	4,82	4,86	0,8
Расходы на переработку	46 222	53 549	53 132	55 318	58 919	6,5
Расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний	26 510	30 724	30 619	31 191	32 251	3,4
₽/т	765	882	893	966	920	(4,8)
\$/барр	2,72	1,97	1,82	2,26	2,00	(11,5)
Расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий ⁴	14 145	14 648	12 453	12 259	12 496	1,9
₽/т	1 602	1 778	1 639	1 568	1 590	1,4
\$/барр	5,69	3,98	3,34	3,67	3,46	(5,7)
Расходы на производство масел и фасованной продукции	5 567	8 177	10 060	11 868	14 172	19,4
Расходы на транспортировку до нпз	26 234	27 541	29 561	29 265	32 950	12,6
Прочие операционные расходы	15 653	35 082	12 404	20 110	23 909	18,9
Итого	171 711	214 267	201 862	216 530	228 618	5,6

²Пересчет в доллары США произведен по среднему курсу за период.

³СРП – соглашение о разделе продукции.

⁴По совместным предприятиям указана стоимость услуг процессинга.

Расходы на добычу углеводородов включают в себя затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, используемого для добычи углеводородов, расходы на оплату труда, горюче-смазочные материалы (ГСМ) и электроэнергию, затраты на мероприятия по увеличению нефтеотдачи и прочие подобные расходы на добывающих предприятиях Группы.

Снижение удельных операционных расходов на добычу углеводородов по дочерним компаниям на территории Российской Федерации на 4,5 % год к году (в рублях на тонну нефтяного эквивалента) в основном обусловлено снижением расходов по зрелым месторождениям. Последние снизились на 3,0 % год к году в результате оптимизации расходов:

- > остановки низкорентабельного фонда скважин (малодебитный и высокообводненный);
- > снижения активности геолого-технических мероприятий (ГТМ).

Снижение удельных операционных расходов на добычу углеводородов по дочерним компаниям за пределами Российской Федерации (в долларах на баррель нефтяного эквивалента) на 9,5 % год к году обусловлено ростом добычи в Ираке. Рост удельных операционных расходов на добычу углеводородов по совместным операциям на 8,3 % год к году в основном обусловлен снижением объемов добычи в условиях ограничения ОПЕК.

Расходы на переработку нефти на нефтеперерабатывающих заводах дочерних компаний включают в себя затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, расходы на оплату труда и электроэнергию и прочие подобные расходы.

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний снизились на 4,8 % год к году в связи с:

- > ростом объема производства;
- > выполнением мероприятий по сокращению затрат (техническое перевооружение установок, оптимизация затрат на присадки и энергоресурсы).

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий выросли на 1,4 % год к году в связи с ростом затрат на процессинг (ввод новых установок, рост затрат на природный газ).

Рост расходов на производство масел на 19,4 % год к году обусловлен увеличением объемов производства, улучшением ассортимента в пользу премиальных масел, а также ростом стоимости покупных материалов (в том числе присадок). Рост расходов на транспортировку до НПЗ на 12,6 % год к году обусловлен в основном ростом объемов поставки нефти на НПЗ. Рост прочих операционных расходов год к году связан с ростом прочей выручки.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы включают в себя бытовые расходы, расходы розничной сети Группы, вознаграждения и оплату труда (за исключением вознаграждений и оплаты труда на добывающих дочерних обществах и собственных НПЗ), социальные выплаты, страхование, юридические, консультационные и аудиторские услуги, прочие расходы.

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы выросли на 7,7 % год к году вследствие:

- > роста коммерческих расходов вследствие роста премиальных продаж;
- > роста расходов по иностранным дочерним обществам в результате ослабления курса рубля.

Транспортные расходы

Транспортные расходы включают затраты на доставку нефти и нефтепродуктов до конечного покупателя. Такие затраты состоят из транспортировки по трубопроводу, морского фрахта, железнодорожных перевозок, погрузочно-разгрузочных работ и прочих транспортных затрат. Транспортные расходы увеличились на 3,7 % год к году вследствие роста реализации нефтепродуктов.

Износ, истощение и амортизация

Износ, истощение и амортизация включают истощение нефтегазовых активов, амортизацию прочих основных средств и обесценение нефтегазовых активов. Рост расходов по износу, истощению и амортизации на 24,4 % год к году связан с увеличением стоимости амортизируемых активов вследствие реализации инвестиционной программы и ростом добычи на Новопортовском и Приразломном месторождениях, а также в Ираке.

Налоги

Налоги, за исключением налога на прибыль (млн ₽)

Виды налога	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Налог на добычу полезных ископаемых	236 027	256 477	237 300	329 579	487 492	47,9
Акциз	84 184	68 358	112 102	128 229	126 779	(1,1)
Взносы по социальному страхованию	11 886	15 599	18 530	20 433	22 113	8,2
Прочие налоги	11 479	12 711	13 199	14 028	16 400	16,9
Итого	343 576	353 145	381 131	492 269	652 784	32,6

Налоги (за исключением налога на прибыль) выросли на 32,6 % год к году. В частности, рост расхода по НДС на 47,9 % обусловлен ростом цен на нефть и повышением корректирующего коэффициента. Снижение расхода по акцизам на 1,1 % обусловлено снижением ставок по акцизам с июня 2018 г.

Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий

Доля в прибыли / (убытке) ассоциированных и совместных предприятий (млн ₽)

Компании	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
«Славнефть»	(5 072)	9 265	13 916	10 347	15 025	45,2
«Мессояханефтегаз»	–	–	(947)	9 976	28 172	182,4
«Арктикгаз»	(1 809)	11 913	14 472	19 861	40 451	103,7
«Нортгаз»	–	3 466	3 009	3 433	3 699	7,7
Прочие компании	575	312	3 666	1 887	3 357	77,9
Итого	(6 306)	24 956	34 116	45 504	90 704	99,3

Доля Группы в прибыли «Славнефти» выросла год к году за счет роста цен на нефть, а в прибыли «Мессояханефтегаз» – вследствие сочетания роста цен и роста добычи. Доля Группы в прибыли «Арктикгаза» выросла год к году вследствие роста добычи, роста цен на нефть и снижения финансовых расходов в рамках оптимизации долгового портфеля. Сыграло свою роль и увеличение доли Группы в «Арктикгазе» с 46,67 до 50 % с 21 марта 2018 г.

Прочие доходы и расходы

Прочие расходы, которые в 2018 г. в основном были представлены выбытием и списанием внеоборотных активов, выросли год к году в 2,6 раза.

Прочие финансовые статьи

На величину прибыли (убытка) от курсовых разниц в основном влияет переоценка части кредитного портфеля Группы, выраженного в иностранной валюте.

Ликвидность и источники капитала

Денежные средства (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	283 965	285 175	321 297	421 700	537 523	27,5
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(364 792)	(314 511)	(323 854)	(312 889)	(335 038)	7,1
Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) финансовой деятельности	10 573	82 193	(68 430)	(50 521)	(56 543)	11,9
Чистое увеличение / (уменьшение) денежных средств и их эквивалентов	(70 254)	52 857	(70 987)	58 290	145 942	150,4

Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, млн ₽

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности ¹	304 421	312 169	361 567	439 319	624 783	42,2
Изменения в оборотном капитале	23 907	18 342	15 216	52 809	326	(99,4)
Уплаченный налог на прибыль	(30 122)	(19 522)	(22 158)	(36 530)	(61 157)	67,4
Проценты уплаченные	(16 624)	(28 229)	(36 476)	(39 449)	(46 492)	17,9
Дивиденды полученные	2 383	2 415	3 148	5 551	20 063	>200
Итого	283 965	285 175	321 297	421 700	537 523	27,5

Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, увеличились на 27,5 % год к году в основном в результате роста операционной прибыли и дивидендов, полученных от совместных предприятий.

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Капитальные затраты	(271 330)	(349 036)	(384 817)	(357 090)	(375 197)	5,1
(Приобретение)/продажа дочерних компаний, долей в совместной деятельности и инвестиций, учитываемых по методу долевого участия	(57 848)	197	(2 028)	(8 345)	(1 360)	(83,7)
(Размещение)/поступление денежных средств с депозитов	(15 877)	45 745	48 517	(5 933)	6 710	-
Погашение/(выдача) займов и прочих инвестиций	-	(22 603)	(2 104)	44 938	11 511	(74,4)
Проценты полученные	-	-	-	9 149	18 885	106,4
Прочие операции	(19 737)	11 186	16 578	4 392	4 413	0,5
Итого	(364 792)	(314 511)	(323 854)	(312 889)	(335 038)	7,1

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, увеличились на 7,1 % в основном вследствие роста капитальных затрат.

¹ До эффекта изменений в оборотном капитале, налога на прибыль, процентов и дивидендов.

Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
(Погашение)/поступление займов и кредитов	67 160	121 565	(63 929)	3 556	5 484	54,2
Выплата дивидендов акционерам Компании	(46 755)	(36 346)	(2 598)	(50 382)	(70 774)	40,5
Приобретение неконтролирующих долей участия	(4 118)	-	-	-	-	-
Поступления от реализации неконтролирующих долей в дочерних обществах	-	-	-	-	22 348	-
Прочие операции	(5 714)	(3 026)	(1 903)	(3 695)	(13 601)	>200
Итого	10 573	82 193	(68 430)	(50 521)	(56 543)	11,9

Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, увеличились на 11,9 % год к году. Дивиденды, выплаченные по итогам 2017 г. (15 ₽ на акцию), превысили выплаты по итогам 2016 г. (10,68 ₽ на акцию).

Капитальные вложения (млн ₽)

271 330 349 036 384 817 357 090 375 197 5,1

Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
Разведка и добыча	192 739	255 235	245 256	223 916	227 883	1,8
Нефтепереработка	26 765	31 552	50 095	81 370	94 263	15,8
Маркетинг и сбыт	13 576	13 547	9 728	12 466	16 060	28,8
Прочие	10 731	13 317	14 724	16 227	19 937	22,9

Капитальные вложения в сегменте «Разведка и добыча» выросли на 1,8 % вследствие:

- > введения в эксплуатацию высокотехнологичных ледоколов;
- > участия в аукционах на право пользования недрами (Савицкий, Похвистневский, Карабашские лицензионные участки).

Рост капитальных вложений в сегменте «Нефтепереработка» на 15,8 % в основном обусловлен модернизацией завода в Сербии (строительство установки замедленного коксования).

Долг и ликвидность (млн ₽)

Показатели	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018
Краткосрочные кредиты и займы	61 121	147 319	80 187	131 760	90 923
Долгосрочные кредиты и займы	502 306	670 779	596 221	548 654	684 530
Денежные средства и денежные эквиваленты	(53 167)	(114 198)	(33 621)	(90 608)	(247 585)
Краткосрочные депозиты	(76 658)	(49 206)	(886)	(5 779)	-
Чистый долг	433 602	654 694	641 901	584 027	527 868
Краткосрочные займы и кредиты / общий долг (%)	10,8	18,0	11,9	19,4	11,7
Отношение чистого долга к показателю EBITDA за предыдущие 12 месяцев	1,44	1,90	1,60	1,19	0,73

Кредитный портфель Группы диверсифицирован и включает синдицированные и двусторонние кредиты, облигации и прочие инструменты. Чистый долг Группы снизился к 2018 г. на 9,6 % – до 527,87 млрд ₽. Показатель «Чистый долг / EBITDA» сократился на 0,46 пунктов – до 0,73×.

Средний срок погашения долга вырос с 3,6 года на 31 декабря 2017 г. до 3,84 года на 31 декабря 2018 г. Средняя процентная ставка увеличилась с 5,54 % на 31 декабря 2017 г. до 6,29 % на 31 декабря 2018 г.

Динамика чистого долга Группы (млрд ₽) и отношения «Чистый долг / EBITDA»



Динамика показателя «Скорректированная EBITDA» (млрд ₽)



Динамика показателя «Скорректированный ROACE» (%)



Подробнее о долге читайте в подразделе «Долговой портфель и кредитные рейтинги», с. 202

Справочные материалы

Расчет EBITDA (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017, %
Прибыль за период	126 656	116 198	209 725	269 678	400 993	48,7
Итого расход по налогу на прибыль	19 214	29 252	49 814	55 522	79 129	42,5
Финансовые расходы	15 279	33 943	34 282	25 127	21 476	(14,5)
Финансовые доходы	(7 075)	(14 732)	(11 071)	(10 098)	(7 506)	(25,7)
Износ, истощение и амортизация	85 951	114 083	129 845	140 998	175 451	24,4
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто	52 265	67 910	(28 300)	241	33 558	>200
Прочие доходы/(расходы) (нетто)	8 471	(1 494)	17 982	7 557	19 796	162,0
EBITDA	300 761	345 160	402 277	489 025	722 897	47,8
Минус: доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	6 306	(24 956)	(34 116)	(45 504)	(90 704)	99,3
Плюс: доля в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий	35 547	84 607	88 037	107 446	167 313	55,7
Итого скорректированная EBITDA	342 614	404 811	456 198	550 967	799 506	45,1

Рентабельность (%)

Показатели	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Δ 2018/2017 (п. п.)	
					На 31.12.2018	
Рентабельность по скорректированной EBITDA	24,33	27,58	29,52	28,48	32,12	3,6
Рентабельность по чистой прибыли	8,99	7,92	13,57	13,94	16,11	2,2
Рентабельность активов (ROA)	6,92	5,07	8,33	9,84	12,43	2,6
Рентабельность капитала (ROE)	11,90	9,77	15,58	17,38	21,97	4,6
Скорректированная доходность на средний используемый капитал (Скорректированный ROACE)	13,07	12,15	11,77	13,90	19,66	5,8

Расчет показателя «Скорректированный ROACE»¹, (%)

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Δ 2018/2017	
				На 31.12.2018	
Скорректированная EBITDA	404 811	456 198	550 967	799 506	
Износ, истощение и амортизация	(140 659)	(158 919)	(178 449)	(216 480)	
Эффективный расход по налогу на прибыль от EBIT	(53 501)	(62 429)	(71 605)	(114 725)	
Скорректированный EBIT²	210 651	234 850	300 913	468 301	
Средний используемый капитал	1 733 285	1 994 626	2 164 614	2 381 424	
Скорректированный ROACE	12,15	11,77	13,90	19,66	

Ликвидность

Показатели	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Δ 2018/2017 (%)	
					На 31.12.2018	
Коэффициент текущей ликвидности	1,88	1,46	1,37	0,88	1,18	34,1
Коэффициент срочной ликвидности	0,94	0,79	0,66	0,42	0,67	59,5
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,53	0,51	0,26	0,21	0,44	109,5

Лeverедж

Показатели	На 31.12.2014	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	Δ 2018/2017 (п. п.)	
					На 31.12.2018	
Чистый долг / активы (%)	20,67	26,34	25,18	19,93	14,99	(4,9)
Чистый долг / капитал (%)	38,38	52,44	44,45	35,20	26,50	(8,7)
Лeverедж (%)	31,11	36,05	30,80	25,97	20,74	(5,2)
						Δ 2018/2017 (%)
Чистый долг / рыночная капитализация	0,64	0,90	0,64	0,51	0,32	(37,3)
Чистый долг / EBITDA	1,44	1,90	1,60	1,19	0,73	(38,7)
Итого долг / EBITDA	1,87	2,37	1,68	1,39	1,07	(23,0)

¹ Возврат на средний используемый капитал.

² Скорректированный показатель EBIT представляет собой EBIT Группы и долю в EBIT ассоциированных и совместных предприятий.

Основные макроэкономические факторы, влияющие на результаты деятельности

Основные факторы, влияющие на результаты деятельности Группы, включают:

- > изменение рыночных цен на нефть и нефтепродукты;
- > изменение курса российского рубля к доллару США и инфляция;
- > налогообложение;
- > изменение тарифов на транспортировку нефти и нефтепродуктов.

ИЗМЕНЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ЦЕН НА НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ

Цены на нефть и нефтепродукты на мировом и российском рынках являются основным фактором, влияющим на результаты деятельности Группы.

Цены на нефтепродукты на мировом рынке определяются уровнем мировых цен на нефть, спросом и предложением нефтепродуктов и уровнем конкуренции на различных рынках. Динамика цен на международном рынке, в свою очередь, оказывает влияние на цены на внутреннем рынке. Ценовая динамика различна для различных видов нефтепродуктов.

Рост цен на нефть и нефтепродукты на международном рынке за 2018 г. оказал положительное влияние на результат Группы.

Динамика цен на нефть и нефтепродукты

Источники: Platts (международный рынок), Thomson Reuters Kortes (внутренний рынок)

Виды топлива	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК (ДОЛЛ. США / БАРР.)						
Нефть Brent	98,95	52,46	43,73	54,09	71,16	31,6
Нефть Urals (ср. Med и NWE)	96,94	51,49	42,02	52,94	69,86	32,0
МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК (ДОЛЛ. США / Т)						
Бензин Premium (ср. NWE)	918,72	569,96	467,05	557,58	674,67	21,0
Нафта (ср. Med и NWE)	825,28	450,05	377,85	477,10	595,99	24,9
Дизельное топливо (ср. NWE)	854,41	500,70	398,58	493,65	641,23	29,9
Газойль 0,1 % (ср. Med)	837,77	486,26	391,21	483,49	632,07	30,7
Мазут 3,5 % (ср. NWE)	518,48	247,49	199,93	290,96	387,07	33,0
ВНУТРЕННИЙ РЫНОК (Р/Т)						
Высокооктановый бензин	31 948	32 488	34 574	36 820	41 724	13,3
Низкооктановый бензин	28 071	28 435	29 858	31 931	37 249	16,7
Дизельное топливо	27 764	28 944	27 965	32 619	41 070	25,9
Мазут	9 014	7 202	6 051	9 594	14 319	49,2

Изменение курса российского рубля к доллару США и инфляция

Руководство Группы определило, что российский рубль является валютой представления отчетности Группы. Функциональной валютой каждого дочернего общества является валюта экономической среды, в которой общество осуществляет свою деятельность. Для большинства обществ это российский рубль.

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Изменение индекса потребительских цен (ИПЦ) (%)	11,4	12,9	5,4	2,5	4,30
Средний курс рубля к доллару США за период (₽)	38,42	60,96	67,03	58,35	62,71
Курс рубля к доллару США на начало периода (₽)	32,73	56,26	72,88	60,66	57,60
Курс рубля к доллару США на конец периода (₽)	56,26	72,88	60,66	57,60	69,47
Изменение курса рубля к доллару США за период (%)	72	30	(17)	(5)	21

Налогообложение

Средние ставки налогов и сборов, действовавшие в отчетных периодах для налогообложения нефтегазовых компаний в России

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017 (%)
ЭКСПОРТНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ПОШЛИНА (\$/Т)						
Нефть	366,14	120,25	75,61	86,74	128,48	48,1
Светлые нефтепродукты	241,63	57,67	30,21	25,99	38,52	48,2
Дизельное топливо	237,93	57,67	30,21	25,99	38,52	48,2
Бензин	329,48	93,75	46,07	25,99	38,52	48,2
Нафта	329,48	102,17	53,63	47,67	70,63	48,1
Темные нефтепродукты	241,63	91,34	61,96	86,74	128,48	48,1
НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ (₽/Т)						
Нефть	5 831	6 326	5 770	8 134	12 455	53,1

Подробнее о налогообложении и специфике его применения к «Газпром нефти» читайте в Приложении 6 «Налогообложение нефтяной отрасли», с. 327

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Управление инновациями

«За прошедшие годы мы создали целую экосистему собственных программных продуктов, работающих в едином информационном пространстве.

Теперь у нас есть полностью оцифрованная верифицированная база данных, с которой очень удобно работать, и свои инструменты управления ей.

Наша основная задача – принимать наилучшие инвестиционные решения, и для этого у нас есть собственные цифровые технологии управления портфелем проектов. Мы эти программные продукты создаем сами, потому что это наши важнейшие компетенции, то, что определяет эффективность и конкурентоспособность Компании».

Марс Хасанов

Директор дирекции по технологиям
ПАО «Газпром нефть»,
Генеральный директор
ООО «Газпромнефть НТЦ»

В «Газпром нефти» действует подход к инновационному развитию «От стратегических целей – к технологическим проектам». Компания создает и внедряет технологии, необходимые для преодоления вызовов на пути к стратегическим целям.

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

Технологическое развитие – приоритет Стратегии ПАО «Газпром нефть» до 2030 г. Новые технологии должны обеспечить эффективную реализацию крупных проектов добычи и достижение лидирующих позиций в стратегических областях.

Приоритетные технологические направления:

- > повышение коэффициента извлечения нефти (КИН) на зрелых месторождениях;
- > разработка многофазных месторождений;
- > добыча из низкопроницаемых коллекторов;
- > эффективная и безопасная работа на шельфе в ледовых условиях;
- > разработка и производство катализаторов процессов нефтепереработки.

По каждому приоритетному направлению реализуются либо запланированы проекты создания, апробации и внедрения необходимых технологий.

ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ДОКУМЕНТЫ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ БЛОКА РАЗВЕДКИ И ДОБЫЧИ

Портфель Технологической стратегии Блока разведки и добычи в 2018 г. включал более 100 проектов. Технологическая стратегия охватывает все приоритетные направления деятельности Блока, включая:

- > технологии геологоразведки и развития ресурсной базы;
- > технологии бурения и заканчивания скважин;
- > повышение нефтеотдачи и интенсификацию притока;
- > разработку нетрадиционных запасов;
- > разработку подгазовых залежей;
- > электронную разработку активов (ЭРА);
- > разработку карбонатных и трещиноватых коллекторов;
- > инфраструктуру нового поколения;
- > капитальное строительство.

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ В 2018 ГОДУ

В рамках актуализации Технологической стратегии в 2018 г. был сделан фокус на кросс-функциональных инициативах, от которых зависит реализация новых крупных проектов добычи.



О приоритетах
Технологической
стратегии

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ БЛОКА РАЗВИТИЯ ШЕЛЬФОВЫХ ПРОЕКТОВ

В 2018 г. Компанией утверждена Технологическая стратегия по шельфовым проектам. Приоритетные технологические направления включают:

- > поисково-разведочные работы;
- > контроль, предотвращение и устранение аварий в ледовых условиях;
- > логистику в условиях Арктики;
- > утилизацию ПНГ на арктическом шельфе;
- > морское обустройство месторождений;
- > безопасность шельфовых проектов;
- > внедрение цифровых технологий.

В 2019 г. продолжится развитие системы управления технологическими проектами в сегменте добычи на шельфе. Значимую роль при этом будет играть созданный в конце 2017 г. Центр шельфовых компетенций на базе АО «Морнефтегазпроект».



Ключевые технологии геологоразведки



Инновационное бурение

СТРАТЕГИЯ НИОКР БЛОКА ЛОГИСТИКИ, ПЕРЕРАБОТКИ И СБЫТА

В сегменте нефтепереработки действует долгосрочная Стратегия НИОКР. Внедрение технологий, разрабатываемых в партнерстве с ведущими российскими научными центрами в области нефтепереработки и образовательными учреждениями, позволяет Компании увеличивать выход высокомаржинальных продуктов с учетом технологических условий конкретного НПЗ, а также снижать операционные затраты.

В 2018 г. портфель НИОКР Компании в области нефтепереработки насчитывал порядка 30 проектов по ключевым направлениям технологического развития:

- > технологии производства катализаторов, в том числе катализаторов каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов;
- > перспективные технологии нефтепереработки, такие как гидродециклизация, ароформинг и др.;
- > иные перспективные исследования и разработки в области нефтепереработки.

В 2018 г. получены 26 патентов на изобретения (в том числе один патент США) и зарегистрированы в Роспатенте 26 заявок на изобретения (в том числе 10 международных заявок) на ключевые технические решения в области нефтепереработки: технологии производства катализаторов каталитического крекинга, гидроочистки дизельного топлива и вакуумного газойля, твердокислотного алкилирования, реактивации катализаторов гидроочистки, обеспечивающие достижение стратегических целей Компании.

В 2018 году на изобретения получено

26

ПАТЕНТОВ

В 2018 году портфель НИОКР Компании в области нефтепереработки насчитывал порядка

30

ПРОЕКТОВ



Инновационные нефтепродукты



Приоритетные направления НИОКР «Газпром нефти»

ТЕХНОЛОГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ НЕФТЕОТДАЧИ

«Газпром нефть» развивает химические технологии увеличения нефтеотдачи для истощенных месторождений Западной Сибири. Значимость данной инициативы обусловлена высокой долей зрелых месторождений в портфеле активов Компании. В 2018 г. подведены окончательные итоги пилотного проекта сода-ПАВ-полимерного заводнения на Западно-Салымском месторождении. Прирост коэффициента извлечения нефти составил 17 п. п., что свидетельствует о высокой эффективности технологии. Первоочередная задача – снижение стоимости реагентов для улучшения экономических показателей проектов химического заводнения.

СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСА ТЕХНОЛОГИЙ ДОБЫЧИ ИЗ БАЖЕНОВСКОЙ СВИТЫ

Вовлечение в разработку трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов нефти, в том числе запасов баженовской свиты, позволит компенсировать естественное снижение добычи в традиционных регионах. Стратегический проект «Газпром нефти» – инициатива по созданию комплекса технологий для разработки баженовской свиты. Указанный проект получил статус национального, что подтверждает его значимость для государства и отрасли.

В 2018 г. Компанией введены в эксплуатацию высокотехнологичные скважины, стартовые дебиты которых свидетельствуют о высоком потенциале применения технологии многостадийного ГРП для разработки баженовской свиты. При моделировании ГРП использовался уникальный симулятор для условий баженовской свиты, разработанный Компанией в партнерстве с отечественными научными организациями.

Компанией создан «Технологический центр «Бажен», выступающий оператором национального проекта. «Технологический центр «Бажен» является площадкой для объединения ресурсов государства, научного, отраслевого и бизнес-сообщества для создания прорывных технологий разработки нетрадиционных запасов баженовской свиты. Разработчики технологий и производители оборудования получили доступ к пилотной площадке, на которой они смогут протестировать свои решения и доработать их для последующего промышленного внедрения на объектах Компании. Важно, что создаваемые технологии и новые компетенции можно будет использовать для разработки других трудноизвлекаемых запасов на территории Российской Федерации.



Программа
инновационного развития
ПАО «Газпром нефть»
до 2025 г.

ПРОГРАММА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

В Компании действует программа инновационного развития, ядро которой – технологические проекты по увеличению нефтеотдачи на зрелых месторождениях, вовлечению в разработку трудноизвлекаемых запасов углеводородов (ТРИЗ), постоянному повышению продуктивности скважин, а также инициатива по разработке и производству катализаторов каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов.

Ключевые результаты 2018 г.:

- > подведение окончательных итогов пилотного проекта сода-ПАВ-полимерного заводнения, подтверждение эффективности технологии;
- > подтверждение потенциала технологии многостадийного гидроразрыва пласта при разработке баженовской свиты;
- > открытие полигона для отработки технологий добычи из баженовской свиты;
- > повышение эффективности бурения и заканчивания скважин – увеличение длины горизонтального участка, применение новых технологий ГРП;
- > промышленное внедрение модифицированного катализатора каталитического крекинга с активной матрицей, катализаторов изодепарафинизации и олигомеризации – собственных разработок Компании;
- > завершение проектирования высокотехнологичного катализаторного производства в г. Омске;
- > разработка новых материалов, технологий использования ПНГ, процессов нефтепереработки.

«Газпром нефть» придерживается прагматичного подхода к развитию и внедрению новых технологий. Доступные на рынке эффективные решения приобретаются и адаптируются к условиям конкретных активов. Параллельно Компания развивает рынок технологий, стимулируя партнеров к созданию новых решений и выступая в качестве первого покупателя. Уникальные решения, отсутствующие на рынке, разрабатываются Компанией совместно с отечественными и зарубежными партнерами.

НИОКР по разработке технологий выполняются в рамках Технологической стратегии в области разведки и добычи и Стратегии НИОКР в области нефтепереработки. Портфель Технологической стратегии включает более 100 проектов, программы НИОКР в области нефтепереработки – порядка 30. В числе результатов НИОКР 2018 г. – новые материалы для использования в производственном процессе, технологии, повышающие эффективность использования ПНГ, новые процессы нефтепереработки.

Совместно с российскими учеными успешно синтезирован образец сверхтвердого материала для резцов бурового долота. Достигнуто снижение затрат на производство нового материала за счет шестикратного уменьшения требуемого давления для синтеза и упрощения процесса его конечной обработки.

Другая перспективная разработка – мобильные модульные комплексы для подготовки ПНГ. Технология позволяет выделять тяжелые компоненты из ПНГ и возвращать их в нефть, что решает проблему уноса нефти с газом, сжигания жирных углеводородов и возникновения осложнений в системе транспорта газа. Площадь нового комплекса в пять раз меньше, чем у традиционной установки. Создаваемое решение позволит не только повысить экологичность производства, но и значительно сократить затраты на строительство и обслуживание инфраструктуры, а также повысить эффективность газопотребляющего оборудования.

В партнерстве с отечественным разработчиком создана уникальная технология «Ароформинг» – процесс совместной переработки низкосортного БГС (бензин газовый стабильный, октановое число 60), спиртов (в частности, метанола) и сухого газа каталитического крекинга в товарный бензин с октановым числом 90–93. Получаемый продукт соответствует требованиям экологического класса «Евро-5». Ближайшей задачей является масштабирование новой технологии.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОДУКТИВНОСТИ СКВАЖИН

Другим приоритетным технологическим направлением является повышение эффективности бурения и заканчивания скважин. Для рентабельного вовлечения в разработку все более сложных запасов необходимо увеличивать дебиты новых скважин и снижать затраты на их строительство.

В 2018 г. на месторождениях Компании выполнялось бурение длинных горизонтальных скважин (длина горизонтального участка >2 тыс. м), бурение многоствольных скважин с обсаженными стволами, применялись новые технологии гидроразрыва пласта (большеобъемный ГРП, кислотно-пропантный ГРП), тиражировалась технология бурения на депрессии, эффективность которой была подтверждена ранее.

КАТАЛИЗАТОРЫ ПРОЦЕССОВ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ

В число стратегических проектов «Газпром нефти» входит строительство высокотехнологичного каталитического производства, которое обеспечит потребности российской нефтепереработки в современных катализаторах каталитического крекинга, гидроочистки и гидрокрекинга.

Строящийся в г. Омске завод ООО «Газпромнефть-КС» – дочернего предприятия, занимающегося производством и реализацией катализаторов – рассчитан на выпуск 21 тыс. т катализаторов в год. После выхода завода на проектную мощность Компания станет ведущим российским производителем катализаторов.

Катализаторы каталитического крекинга, разработанные Компанией совместно с отечественными научными организациями, используются Омским и Московским НПЗ на протяжении многих лет. В 2018 г. на Омском НПЗ начато внедрение новейшего катализатора каталитического крекинга, обеспечивающего повышенный выход бензиновой фракции. Завершено внедрение катализатора изодепарафинизации – процесса, позволяющего получать дизельные топлива зимнего и арктического сортов. В составе катализатора отсутствуют драгоценные металлы – платина и палладий, что позволило существенно снизить его стоимость по сравнению с аналогами. На Московском НПЗ завершено промышленное внедрение собственного катализатора олигомеризации. По сравнению с катализатором, использовавшимся ранее, выход высокооктанового компонента вырос на 30 %, а межрегенерационный период увеличился в 2,5 раза.

Объекты интеллектуальной собственности (ОИС) ПАО «Газпром нефть»

Источник: данные Компании



Научные центры и технопарки

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЙ ЦЕНТР

В структуру Группы «Газпром нефть» входит научно-технический центр (НТЦ) – ООО «Газпромнефть НТЦ». Он обеспечивает аналитическую, методическую и научно-технологическую поддержку всех ключевых производственных и технических функций Блока разведки и добычи. Ключевые компетенции ООО «Газпромнефть НТЦ»:

- > геологическое моделирование;
- > сопровождение бурения высокотехнологичных скважин;
- > комплексный и стоимостный инжиниринг;
- > научно-техническая экспертиза проектов;
- > создание и внедрение цифровых решений.

На 31 декабря 2018 г. списочная численность персонала ООО «Газпромнефть НТЦ» составила 1 016 человек. Среди сотрудников – пять профессоров, семь докторов наук, 76 кандидатов наук. Офисы ООО «Газпромнефть НТЦ» расположены в Санкт-Петербурге и Тюмени.

НТЦ готовит научно-техническую основу для принятия важнейших инвестиционных и управленческих решений специалистами Корпоративного центра «Газпром нефти».

Основные направления деятельности НТЦ:

- > планирование и сопровождение геолого-разведочных работ;
- > технико-экономическая оценка активов;
- > создание интегрированных концептов разработки и обустройства месторождений;
- > научно-техническое сопровождение бурения и внутрискважинных работ;
- > техника и технологии добычи нефти и газа;
- > разработка инженерных методик и стандартов;
- > ИТ-решения для инженерной деятельности;

- > организация научно-исследовательских разработок (НИР) и научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР);
- > сбор, актуализация и распространение знаний и лучшего опыта.

«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЦЕНТР «БАЖЕН» Итоги работы «Технологического центра «Бажен» в 2018 г.:

- > восемь новых российских технологий бурения испытано;
- > десять высокотехнологичных скважин построено;
- > –25 % – сокращение времени строительства высокотехнологичных скважин (до 35 суток);
- > –40 % – снижение удельной стоимости добытой нефти;
- > три проекта в портфеле: «Бажен», «Доманик», «Палеозой» – с потенциалом извлекаемых ресурсов более 850 млн т.

ООО «Технологический центр «Бажен» – дочернее предприятие Компании, созданное в 2018 г. Технологический центр стал открытой отраслевой площадкой, которая позволит объединить усилия нефтегазовых и нефтесервисных компаний, научного сообщества, производителей оборудования, инвесторов и государства. На этой площадке участники проекта будут испытывать новые решения и оборудование – технологии бурения горизонтальных скважин в баженовской свите, технологии многостадийного ГРП, оборудование для термохимического воздействия на пласт, программные комплексы, геофизические приборы, оборудование для ГРП, сбора и подготовки продукции.

Основная площадка Технологического центра «Бажен» – Пальяновская площадь Красноленинского месторождения в ХМАО – Югре. Преимущества данного актива – хорошая геологическая изучен-

ность, компактность и наличие необходимой инфраструктуры, подтвержденные промышленные притоки из баженовской свиты.

В 2018 г. «Технологический центр «Бажен» успешно испытал несколько новых российских технологий бурения и внутрискважинных работ. Начато промышленное использование российского программного комплекса для ГРП «РОСТ МГРП», который создан «Газпром нефтью» совместно с Московским физико-техническим институтом (МФТИ).

Стратегическая цель Компании – создание рентабельной технологии разработки баженовской свиты к 2025 г.

ЦЕНТР ШЕЛЬФОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Ключевые компетенции «Газпром нефти» в области освоения и технологического развития шельфовых проектов планируется сосредоточить в Центре шельфовых компетенций, формируемом на базе АО «Морнефтегазпроект».

Задачи Центра шельфовых компетенций

- > эффективная постановка задач при работе с рынком проектных и инжиниринговых услуг в шельфовых проектах;
- > контроль исполнения работ третьими сторонами;
- > самостоятельное выполнение работ, требующих верхнеуровневой профильной экспертизы;
- > систематизация отраслевых знаний по шельфовым проектам, управление интеллектуальной собственностью Компании в этой сфере.

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БИТУМНЫХ МАТЕРИАЛОВ

В 2016 г. «Газпром нефть» создала собственный Научно-исследовательский центр битумных материалов (НИЦ). НИЦ стал первой площадкой в структуре российских вертикально интегрированных нефтяных компаний, обеспечивающей научную поддержку битумного бизнеса.

Основная цель Центра – развитие технологий производства битумных материалов, обеспечивающих увеличение срока службы дорожного покрытия.

В структуре НИЦ создан уникальный лабораторный комплекс для проведения полного цикла исследований не только битума и битумопроизводных продуктов, но и асфальтобетонных смесей. Благодаря высокому уровню экспертизы в некоторых регионах России НИЦ выступает в качестве независимой лаборатории федерального проекта «Безопасные и качественные дороги».

Современное оборудование НИЦ позволяет моделировать:

- > фактические транспортные нагрузки;
- > интенсивность и характер движения;
- > климатические условия различных регионов.

Возможность проведения комплексных исследований открывает широкие перспективы для разработки индивидуальных рецептур битумных материалов и асфальтобетона под конкретные условия эксплуатации и с учетом оценки местных инертных материалов – щебня и песка.



«Инновации из скважины»



Машинное обучение помогает прогнозировать нефтедобычу



НТЦ «Газпром нефти» занял первое место на конкурсе лучших цифровых проектов для нефтегазовой отрасли



«Газпром нефть» строит новые бизнес-модели на основе цифровых решений

ТЕХНОПАРК ПРОМЫШЛЕННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ

Технопарк промышленной автоматизации (г. Омск), созданный в рамках стратегии импортозамещения, – это уникальная площадка для научно-исследовательских работ, опытно-промышленных испытаний и разработки высокотехнологичных решений в области автоматизации нефтеперерабатывающих производств. Технопарк включает несколько функциональных кластеров. В него входят центры обучения, тестирования, разработки, центр обработки данных (ЦОД), коворкинг (коллективный офис) и центр коммуникаций, где проходят рабочие встречи и научно-практические конференции.

Основные направления разработок технопарка:

- > контрольно-измерительные приборы и автоматика (КИПиА) – датчики давления, температуры, анализаторы и т. д.;
- > автоматизированные системы управления технологическим процессом (АСУТП) – распределенные системы управления, системы противоаварийной защиты, программно-логические комплексы;
- > системы управления производством (MES-системы) для диспетчеризации, календарного планирования, лабораторные информационные менеджмент-системы;
- > высокотехнологичные решения – моделирование и оптимизация процессов, системы мониторинга и диагностики, компьютерные тренажерные комплексы.

ТЕХНОПАРК КОРПОРАТИВНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Технопарк корпоративных информационных технологий (КИТ) в Санкт-Петербурге призван наладить прямое взаимодействие разработчиков и производителей ИТ-решений в нефтегазовой отрасли. «Газпром нефть» предоставляет участникам Технопарка КИТ площадку для апробации и тестирования перспективных решений и инновационных технологий. Регулярно проводятся информационные сессии, цель которых – представить потенциальным заказчикам новые ИТ-решения, доказавшие свою эффективность.

ДОМ ИННОВАЦИЙ

В конце прошлого года был открыт Дом инноваций «Газпром нефти» – это уникальное кросс-функциональное пространство для работы над проектами с применением новых сквозных технологий и данных. Дом инноваций собрал под своей крышей ведущих специалистов по машинному обучению, цифровым платформам, промышленному интернету, блокчейн-технологиям, дополненной и виртуальной реальности и другим технологиям Индустрии 4.0. Важно отметить, что все эти специалисты работают в разных подразделениях «Газпром нефти» и объединяет их именно область деятельности – работа с цифровыми технологиями. Такой командный подход позволяет бизнесу погрузиться в работу над проектом по всему жизненному циклу разработки – от идеи до реализации.

Экосистема мобильных и комфортных, разделяемых рабочих мест, широкий выбор мультимедийных и интерактивных рабочих поверхностей, возможность удаленного включения из любой точки планеты позволяют в полном объеме принять участие в сложных технологических проектах, значительно увеличивая эффективность работы команд. Новые форматы коммуникаций упрощают и ускоряют взаимодействие.

Гармоничное сочетание рабочих пространств, зон командной работы и мест отдыха обеспечивает высокую вовлеченность в процессы.



Открытие Дома инноваций

Цифровые проекты

В 2018 г. в Компании создана Дирекция по цифровой трансформации. В задачи нового подразделения входит разработка и реализация долгосрочной стратегии цифровой трансформации. Дирекция должна обеспечить эффективную реализацию и синергию цифровых и ИТ-проектов, способных вывести на новый уровень ключевые компетенции Компании.

В рамках цифровой трансформации во всех сегментах Компании создаются системы управления производством нового поколения. Они предусматривают интегрированное управление всеми службами для увеличения ценности актива, использование «Цифровых двойников» для оптимизации режимов работы и планов технического обслуживания, а также использование когнитивных систем для поддержки принятия решений операторами. Проекты реализуются на всех этапах цепочки создания стоимости, от добывающих предприятий до сбыта нефтепродуктов.

На данный момент в Компании разработаны Стратегия цифрового технологического видения и дорожные карты развития цифровых технологий. Была создана инвестиционная комиссия по цифровой трансформации, которая оценивает перспективы проектов, и утвержден консолидированный портфель ИТ- и цифровых проектов Компании на 2019 г. Созданы также центры компетенций по машинному обучению, искусственному интеллекту, виртуальной и дополненной реальности, распределенным реестрам, дизайну продуктов, гибким методикам разработки и т. д.

В 2018 г.: в рамках цифровой трансформации были реализованы проекты, нацеленные на решение задач производственных подразделений и корпоративных функций Компании. Говоря о практических кейсах, прежде всего следует упомянуть развитие крупных проектов, реализация которых началась в предыдущие годы: цифровое управление бурением и добычей, система «Нефтеконтроль» и первый в отрасли «Центр управления эффективностью нефтепереработки и сбыта». За счет расширения функциональности данных

программ в 2018 г. был достигнут дополнительный бизнес-эффект.

Также продолжается реализация новых крупных программ, обеспечивающих цифровизацию основных направлений бизнеса Компании: когнитивные программы в области геологоразведки и инжиниринга, цифровые проекты для управления проектами капитального строительства в сфере нефтедобычи и управления производством на нефтеперерабатывающих заводах. Активно развивается розничное направление в рамках программы «Цифровая АЗС».

В настоящее время продолжается разработка собственной цифровой платформы Компании для комплексного управления производственными процессами на основе данных со всех активов.

Задачи на 2019 г.:

- > утверждение Стратегии цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»;
- > участие в разработке стратегий цифровой трансформации бизнес-блоков¹;
- > запуск системы развития и культуры цифровых компетенций, рост зрелости продуктовых команд;
- > реализация приоритетных цифровых проектов с подтвержденным существенным бизнес-результатом;
- > отладка системы управления цифровой трансформацией;
- > участие экспертов по информационной безопасности в проектных командах;
- > формирование стратегического пула партнеров для цифровых проектов;
- > развитие внутренней ИТ-инфраструктуры и компетенций для поддержки реализации цифровых проектов.

Задачи на 2020 г.:

- > масштабирование эффекта – внедрение цифровых проектов на активах с достигнутым существенным бизнес-результатом;
- > расширение модели управления цифровой трансформацией на все цифровые проекты Компании;
- > переход к реализации проектов на базе цифровых платформ.



Цифровая трансформация «Газпром нефти»: новые технологии индивидуализируют подход к промышленным активам



«Цифровизация – это фундаментальный тренд»

¹ В 2018 г. в Блоке разведки и добычи была защищена Стратегия-2030.

Импортозамещение

34

**СТРАТЕГИИ
И ДОРОЖНЫЕ КАРТЫ
ПО ИМПОРТОЗАМЕЩЕ-
НИЮ ПЕРЕДАНЫ
НА РЕАЛИЗАЦИЮ
В 2018 ГОДУ**

Повышение доли российской продукции в структуре закупок – один из приоритетов «Газпром нефти». Для этого Компания внедряет уже существующие разработки и стимулирует создание новых продуктов.

В «Газпром нефти» функционирует Департамент технологических партнерств и импортозамещения, одна из главных задач которого – системный мониторинг российского рынка товаров и материалов для замены импортной продукции. За последние пять лет Компания провела более 120 испытаний новейшего российского оборудования и создала около 50 уникальных продуктов, замещающих зарубежные аналоги. Еще около 170 продуктов находится в стадии разработки. Кроме того, «Газпром нефть» поддержала заявки компаний-разработчиков на привлечение внешнего финансирования объемом свыше 6 млрд ₽, включая субсидии Фонда развития промышленности (ФГАУ «Российский фонд технологического развития»).

Программу импортозамещения Компании воплощают в жизнь отраслевые стратегии и дорожные карты альтернативного замещения. Большая часть из них реализуется силами компаний-партнеров. Уже сегодня предприятия Компании используют российские электростанции, наземные буровые установки, емкостное оборудование для использования в шельфовых проектах, трубы, проппант, присадки, катализаторы для нефтепереработки и многое другое.

В 2018 г. в закупочную деятельность Компании внедрено более 15 новых импортозамещающих продуктов, которые ранее не выпускались в России. На всех стадиях проектов «Газпром нефть» старается содействовать контрагентам в привлечении внешнего финансирования и государственной поддержки.

Компания поддерживает импортозамещение и в рамках своих программ по поддержке регионального развития. В 2018 г. в программу импортозамещения смазочных материалов были включены три новых региона: Приморский край, Московская и Амурская области. Благодаря этому количество соглашений, определяющих долю высокотехнологичной, в том числе импортозамещающей, продукции местных поставщиков в производственной деятельности Компании, увеличилось до 17.

Этапы реализации проектов импортозамещения:

- > постановка проблемы;
- > поиск потенциальных исполнителей;
- > верификация технических требований;
- > создание пилотных образцов;
- > подтверждение заявленных характеристик опытно-промышленными испытаниями;
- > масштабирование производства.

Результаты 2018 г.:

- > получено финансирование по четырем заявкам со стороны импортозамещающих производителей в Фонде содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд содействия инновациям);
- > заключено четыре соглашения о стратегическом партнерстве (ГК «Роскосмос», ПАО «Северсталь», ООО «ГеоЭнергоМаш» и АО «Бецема», АО «Нефтегазавтоматика»);
- > подписано соглашение о сотрудничестве по взаимодействию в развитии нефтесервисных услуг с применением импортозамещающего оборудования и технологий по направлению «Высокотехнологичные сервисы при бурении» с ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина;
- > продолжена работа в совместных рабочих группах с «Газпромбанк» (АО) и АО «Группа ГМС».

50

**УНИКАЛЬНЫХ
ПРОДУКТОВ СОЗДАНО
ЗА ПЯТЬ ЛЕТ**

170

**ПРОДУКТОВ
В СТАДИИ
РАЗРАБОТКИ**

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

«Газпром нефть» на системной основе разрабатывает и запускает в производство импортозамещающую продукцию, созданную в партнерстве с ведущими научными учреждениями.

В частности, Компания уже производит базовые масла низкой вязкости для буровых растворов по собственной технологии (марка Gazpromneft Drilline). В качестве другого примера успешного импортозамещения можно привести новые сверхтвердые материалы для резцов бурового долота, которые разрабатывает НТЦ Компании совместно со Сколковским институтом науки и технологий.

В целях развития импортозамещающего катализаторного бизнеса в структуре Группы «Газпром нефть» была создана компания ООО «Газпромнефть – КС». В рамках реализации основной задачи общества – строительство завода в г. Омске для выпуска современных катализаторов нефтепереработки и развития каталитического бизнеса.

В 2018 г. ученые из омского Института проблем переработки углеводородов Сибирского отделения РАН совместно со специалистами Омского НПЗ завершили разработку новой модификации катализатора крекинга¹. Суть изменений катализатора заключена в его матрице². Активная матрица нового катализатора дает продукту существенные преимущества перед западными аналогами, в которых использована технология инертной матрицы.

В течение 2018 г. новый продукт постепенно замещал старый катализатор на установках каталитического крекинга Омского НПЗ и полностью доказал свою эффективность.

Теперь он возглавит линейку катализаторов для получения высококачественных моторных топлив. Разработка была отмечена премией «Газпрома» в области науки и техники.

Предполагается, что модификация катализатора крекинга составит конкуренцию импортным, поскольку не уступает импортным аналогам, но будет гораздо дешевле в производстве за счет синтеза при более низких давлениях и температуре.

В 2018 г. лаборатория Сколковского института науки и технологий с помощью компьютерных вычислений спрогнозировала существование новых видов сверхтвердых материалов; в лаборатории Института физики высоких давлений РАН была подтверждена возможность их синтезирования. Исследования физико-механических параметров подтвердили прогнозируемые значения. НТЦ поданы заявки на патенты по российской (ФИПС) и международной (PCT) системам. В 2019 г. начата разработка технологии изготовления резцов для буровых долот из новых материалов и поиск промышленных партнеров по производству новых видов материалов и изготовлению резцов для долот. Также данный вид материалов в будущем может быть использован в других промышленных областях.

В перспективе реализация стратегии импортозамещения Компании позволит совместно с партнерами создать более 100 новых высокотехнологичных продуктов российского производства. В их число войдут комплексы бурения, оборудование и реагенты для ГРП, генерирующее, компримирующее и внутрискважинное оборудование, морская техника и оборудование для шельфовых проектов, средства индивидуальной защиты и многое другое.



Импортозамещение
в нефтяной отрасли



Проект завода
катализаторов получил
господдержку



«Сделано в России»:
репортаж о проекте
«Газпром нефти»
по развитию производства
катализаторов
(телеканал «РБК-ТВ»)

¹ Каталитический крекинг – переработка нефтяных фракций в присутствии катализатора (соединения, ускоряющего химические реакции) для получения высокооктанового бензина и других продуктов.

² Матрица – пористый носитель активного вещества, который должен обеспечивать сохранение его каталитических свойств в условиях высоких температур. Матрица может быть инертной, выполняющей функции подвода к катализатору молекул сырья и отвода от него продуктов крекинга, или активной. В последнем случае на ней осуществляется предварительный крекинг крупных молекул сырья.



СИСТ

УПРАВЛЕНИЯ



EMMA

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Обращение Председателя Совета директоров ПАО «Газпром нефть»

Уважаемые акционеры и инвесторы!

«Газпром нефть» строит работу на принципах эффективного корпоративного управления при строгом соблюдении прав и интересов акционеров. Компания из года в год последовательно совершенствует систему управления, внедряя лучшие российские и международные практики в этой сфере.

В 2018 г. Совет директоров «Газпром нефти» принял ряд ключевых решений для будущего Компании. Важнейшее из них – утверждение новой долгосрочной стратегии развития бизнеса. В соответствии с документом, к 2030 г. «Газпром нефть» должна стать эталоном для нефтяных компаний в сфере безопасности, эффективности и технологичности. Для достижения поставленных целей в «Газпром нефти» начат процесс трансформации операционной и организационной систем управления, сферы применения цифровых технологий, дальнейшего повышения качества корпоративной культуры. Преобразования призваны сделать бизнес более гибким, устойчивым к любому сценарию развития рынка нефти. Задача команды «Газпром нефти» – выстроить Компанию новой формации, скоординировав при этом работу со стратегическими приоритетами ПАО «Газпром».

В течение отчетного года Совет директоров оценивал развитие ключевых сегментов бизнеса, анализировал работу Компании в сфере управления рисками, развития экспортных каналов, охраны окружающей среды. Повышенное внимание было уделено вопросам технологического и инновационного развития, увеличения эффективности операционной деятельности.

Руководство Компании нацелено на расширение взаимодействия с акционерами и инвестиционным сообществом. В 2018 г. акционеры «Газпром нефти» впервые смогли воспользоваться сервисами электронного голосования. Применение таких современных инструментов делает процесс корпоративного управления еще более открытым и доступным, а условия реализации прав акционеров – максимально комфортными. В рамках традиционных встреч с аналитиками и инвесторами были предоставлены исчерпывающие ответы по темам, касающимся инвестпрограммы «Газпром нефти», использования свободного денежного потока и роста уровня дивидендных выплат.

По итогам работы в 2017 г. «Газпром нефть» выплатила рекордные дивиденды – 15 руб. на одну обыкновенную акцию. По результатам девяти месяцев 2018 г. этот максимум был обновлен: на дивиденды было направлено 35 % от величины консолидированной чистой прибыли за этот период, что составило уже 22,05 руб. на одну акцию.

Уверен, эффективная работа Компании и органов ее управления позволит «Газпром нефти» и в дальнейшем повышать доход акционеров Компании.

Алексей Миллер

Председатель Совета директоров
ПАО «Газпром нефть»

Характеристика практики корпоративного управления

Система корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» включает в себя все основные элементы, присущие публичным компаниям с развитой практикой управления, в полной мере соответствует требованиям законодательства и Правил листинга Московской Биржи. Это позволяет обеспечить необходимую степень уверенности акционеров и инвесторов в последовательности реализуемой стратегии и принимаемых решений.

Корпоративное управление в Компании основывается на принципе устойчивого развития и повышения стоимости акционерного капитала «Газпром нефти» в долгосрочной перспективе. Компания реализует данный принцип через систему ответственного взаимодействия и построения доверительных отношений с работниками, поставщиками, клиентами, а также жителями в регионах деятельности.

Основной акционер ПАО «Газпром нефть» – ПАО «Газпром», которому принадлежит 95,679 % акций, остальной пакет обыкновенных акций распределен между миноритарными акционерами – физическими и юридическими лицами.

ЗАЩИТА ПРАВ АКЦИОНЕРОВ

Практика корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» обеспечивает полноценную защиту прав акционеров. Этому способствуют следующие факторы:

- > в Компании не установлено ограничений на приобретение и продажу акций и ограничений по количеству акций, принадлежащих одному акционеру;
- > хранение и ведение реестра акционеров, а также исполнение функций счетной комиссии на Общих собраниях акционеров передано регистратору, обладающему высокой репутацией и надежными технологиями;
- > Уставом Компании увеличен срок внесения акционерами предложений по вопросам повестки дня годового Общего собрания акционеров;
- > внутренними документами Компании предусмотрена и регулярно проводится совместно с регистратором актуализация устаревших сведений об акционерах;
- > Компания проводит конкурсный отбор поставщиков работ, товаров и услуг, стоимость которых превышает определенный уровень, что закреплено соответствующим внутренним документом;
- > Совет директоров регулярно рассматривает вопросы реализации закупочной политики;
- > расширены полномочия Совета директоров Компании в части принятия решений по существенным сделкам;
- > в Компании действует внутренний документ, определяющий перечень и порядок использования инсайдерской информации;
- > Компания привлекает независимых оценщиков, в том числе в случаях, когда необходимость рыночной оценки прямо не предусмотрена в законодательстве;
- > в Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, формализующее процесс подготовки и проведения Общих собраний акционеров;
- > в период подготовки годового Общего собрания акционеров Компания поддерживает специальный телефонный канал (горячую линию) для связи с акционерами и специальный адрес электронной почты;
- > результаты Общего собрания акционеров оглашаются непосредственно во время его проведения;
- > акционеров информируют о проведении Общего собрания акционеров не менее чем за 30 дней до его проведения;
- > материалы для подготовки к Общим собраниям акционеров размещаются на сайте Компании;
- > внутренними документами Компании закреплена возможность для акционеров задавать вопросы членам органов управления и контроля в ходе проведения Общего собрания, а также предусмотрен регламент для ответов на такие вопросы;
- > к аудиту финансовой отчетности по МСФО и РСБУ привлекается общепризнанная аудиторская компания, отобранная на конкурсной основе;
- > утверждено Положение о дивидендной политике, закрепляющее основные принципы дивидендной политики, критерии определения размера дивидендов, порядок, сроки и формы выплат;
- > в Компании существует практика работы с миноритарными акционерами: ПАО «Газпром нефть» на регулярной основе проводит встречи с инвесторами и акционерами, проводит «День инвестора», участвует во всех крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций. Компания регулярно знакомит инвесторов и акционеров с собственными производственными активами, организуя выездные встречи на производственные и добычные площадки;
- > на сайте регистратора создан сервис «Личный кабинет акционера», который позволяет лицам, зарегистрированным в реестре, получать информацию о корпоративных событиях Компании, сведения о начисленных дивидендах и удержанных налогах, номера платежных документов, причинах возврата и прочем;
- > акционеры имеют право голосовать с помощью двух электронных систем: через «Личный кабинет акционера» или сервис e-voting Национального расчетного депозитария (НРД).

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ

Практика корпоративного управления «Газпром нефти» построена таким образом, чтобы обеспечивать высокий уровень внутреннего и внешнего контроля. Это достигается за счет следующих мер:

- > утверждено Положение о Совете директоров;
- > состав Совета директоров Компании сбалансирован с точки зрения его независимости от менеджмента. В состав Совета входят два независимых директора;
- > состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения наличия у его членов ключевых навыков, необходимых для эффективной работы;
- > существует практика введения в должность вновь избранных членов Совета директоров;
- > предусмотрена возможность повышения квалификации членов комитетов Совета директоров;
- > заседания Совета директоров проводятся регулярно и в достаточном количестве, в соответствии с заранее утвержденным планом работы;
- > порядок подготовки заседаний Совета директоров обеспечивает его членам возможность надлежащим образом подготовиться к проведению заседания;
- > при определении результатов голосования по вопросам повестки дня учитываются письменные мнения членов Совета директоров, отсутствующих на заседании;
- > внутренними документами Компании предусмотрена возможность привлекать внешних экспертов к работе комитетов Совета директоров;
- > в протоколах заседаний Совета директоров указывается, как голосовал каждый член Совета директоров, а особые мнения членов (при их наличии) являются неотъемлемой частью протоколов;
- > Положением о Совете директоров предусмотрено, что по ряду вопросов, помимо предусмотренных законодательством, решение принимается квалифицированным большинством голосов;
- > большинство вопросов, рекомендованных Кодексом корпоративного управления¹ к рассмотрению на очных заседаниях, рассматривается Советом директоров Общества на очных заседаниях;
- > к компетенции Совета директоров ПАО «Газпром нефть» отнесен контроль за существенными сделками существенных подконтрольных Обществу юридических лиц;
- > ПАО «Газпром нефть» осуществляет страхование ответственности членов Совета директоров;
- > в Компании существует практика регулирования конфликта интересов членов Совета директоров и исполнительных органов;
- > в рамках Совета директоров созданы Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям. Деятельность комитетов регулируется соответствующими Положениями;
- > Совет директоров ПАО «Газпром нефть» осуществляет самооценку/оценку своей работы;
- > в Компании функционирует коллегиальный исполнительный орган – Правление, деятельность которого регулируется соответствующим Положением;
- > Советом директоров утверждены внутренние документы, регулирующие вопросы вознаграждения и мотивации членов исполнительных органов Компании;
- > создан кадровый резерв для замещения должностей Генерального директора, заместителей Генерального директора, директоров дирекций, начальников департаментов, начальников управлений, начальников отделов;
- > Советом директоров утверждены внутренние документы, определяющие основные принципы, элементы и процедуры системы внутреннего контроля и системы управления рисками;
- > в ПАО «Газпром нефть» создано внутреннее подразделение, выполняющее ключевые функции по управлению рисками;
- > Совет директоров ежегодно проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками;
- > в Компании создано структурное подразделение, выполняющее функции внутреннего аудита – Департамент внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками, деятельность которого регулируется соответствующим Положением;
- > функции внутреннего аудита соответствуют рекомендациям передовой практики корпоративного управления;
- > обеспечивается подотчетность функции внутреннего аудита Совету директоров;
- > разработана и действует нормативно-методологическая база риск-менеджмента;
- > Секретарь Совета директоров выполняет функции, рекомендуемые Кодексом корпоративного управления в отношении корпоративного секретаря.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

Компания стремится к максимальной прозрачности для всех заинтересованных сторон. Советом директоров утверждено Положение об информационной политике, содержание которого соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Практика раскрытия финансовой и нефинансовой информации предусматривает раскрытие следующих вопросов:

- > структура акционерного капитала;
- > подробная информация о членах Совета директоров и Правления;
- > состав комитетов Совета директоров;
- > структура вознаграждения членов Совета директоров и Правления;
- > все основные формы финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и РСБУ (раскрываемая отчетность сопровождается соответствующими аудиторскими заключениями);
- > подробная информация о сделках, в совершении которых имеется заинтересованность;

¹ Статистика представлена на основании отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Центральным банком Российской Федерации в информационном письме от 17 февраля 2016 г. № ИН-06-52/8.

- > об иных вопросах, обязательных к раскрытию согласно законодательству Российской Федерации.

На корпоративном сайте ПАО «Газпром нефть», который регулярно обновляется, размещается актуальная информация о Компании и результатах ее деятельности.

Настоящий Годовой отчет Компании соответствует всем рекомендациям Кодекса корпоративного управления. Отчеты прошлых лет неоднократно становились призерами российских и международных конкурсов.

В Компании созданы структурные подразделения по взаимодействию с акционерами и инвесторами, контакты их руководителей размещены на сайте Компании.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ПАО «Газпром нефть» – социально ответственная компания, работающая в полном соответствии с законодательством и нормами деловой этики. Для управления корпоративной социальной ответственностью и устойчивым развитием в Компании приняты следующие меры:

- > утверждены и публично доступны внутренние документы, регулирующие вопросы корпоративной социальной ответственности;
- > принят и публично доступен Корпоративный кодекс Компании;
- > утверждена и публично доступна Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции;
- > Компания реализует корпоративные социальные проекты для своих сотрудников и населения в регионах деятельности, а также благотворительные и спонсорские проекты;
- > деятельность операционных предприятий Группы «Газпром нефть» сертифицирована на соответствие стандартам ISO 9001 в области менеджмента качества и ISO 14001 в области защиты окружающей среды;
- > во внутренних документах Компании закреплены стандарты в области урегулирования корпоративных конфликтов в случае их возникновения;
- > регулярно готовятся, размещаются на сайте Компании и проходят процедуру общественного заверения отчеты в области устойчивого развития. Отчет за 2017 г. был подготовлен по стандартам GRI.

СОБЛЮДЕНИЕ ПРИНЦИПОВ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления¹

Источник: данные Компании

Раздел	Принципы, рекомендованные Кодексом ²	Принципы, полностью соблюдаемые	Принципы, частично соблюдаемые	Принципы, не соблюдаемые Компанией
Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав	13	11	2	0
Совет директоров Компании, компетенция, комитеты, независимость	35	22	10	3
Корпоративный секретарь Компании	2	2	0	0
Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых работников Компании	10	9	0	1
Система управления рисками и внутреннего контроля	6	6	0	0
Раскрытие информации о Компании, информационная политика	7	6	1	0
Существенные корпоративные действия	5	2	2	1
ИТОГО	78	58	15	5

Доля полностью соблюдаемых принципов составляет более

74 %

Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления представлен в Приложении 7, с. 336

² П. 4.2.2 отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления, рекомендованного Центральным Банком Российской Федерации, к ПАО «Газпром нефть» не применим.

Роль Корпоративного центра в совершенствовании управления дочерними компаниями

Корпоративным центром Группы «Газпром нефть» является ПАО «Газпром нефть», обеспечивающее эффективный контроль за всеми процессами. По состоянию на 31 декабря 2018 г. в структуру Группы «Газпром нефть» входило 133 российских и иностранных юридических лица.

Структура корпоративного управления дочерними обществами (ДО) Группы «Газпром нефть» строится в соответствии со структурой корпоративного управления ПАО «Газпром нефть». В большинстве дочерних обществ сохраняется трехзвенная структура органов управления: собрание акционеров (участников), Совет директоров, единоличный исполнительный орган.

Перечень существенных обществ группы «Газпром нефть» представлен в Приложении 4, с. 324

МАТРИЦА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВАХ

Совет директоров ПАО «Газпром нефть» принимает решения по следующим вопросам деятельности дочерних обществ:

- увеличение или уменьшение уставного капитала дочернего общества;
- внесение вкладов в имущество;
- приобретение, отчуждение, обременение акций/долей других организаций;
- внесение вкладов в имущество других организаций;
- выпуск и размещение акций;
- реорганизация или ликвидация.

Правление ПАО «Газпром нефть» рассматривает вопросы стратегического развития дочерних обществ.

Общее собрание акционеров/участников дочернего общества

Установленная законодательством исключительная компетенция Общего собрания акционеров/участников дочернего общества, касающаяся принятия решений по ключевым вопросам деятельности, дополнена вопросами одобрения любых сделок на сумму свыше определенного порогового значения (определяется для каждого дочернего общества индивидуально с учетом финансово-экономических показателей деятельности общества).

Компетенция **Совета директоров дочернего общества** расширена по сравнению с законодательством в целях усиления контроля за деятельностью единоличного исполнительного органа в части принятия решений о совершении сделок, связанных с:

- получением или предоставлением займов (кредитов), гарантий, поручительств;
- продажей, иным отчуждением или обременением недвижимого имущества;
- передачей ключевого недвижимого имущества в аренду;
- приобретением, отчуждением или обременением долей в уставных капиталах, акций, облигаций, закладных, векселей.

Кроме того, компетенция единоличного исполнительного органа дочернего общества ограничивается и подлежит предварительному согласованию с Советом директоров или Общим собранием участников дочернего общества в части принятия решений о:

- сделках, предусматривающих безвозмездное отчуждение имущества;
- корпоративных договорах и иных соглашениях о совместной деятельности;
- любых сделках на сумму свыше определенного порогового значения;
- участии или прекращении участия в других организациях;
- предварительном определении позиции при голосовании по вопросам, относящимся к компетенции Общего собрания акционеров (участников) хозяйственных обществ, акционером (участником) которых является дочернее общество.

Вне зависимости от структуры уставного капитала ПАО «Газпром нефть» является основным обществом по отношению к дочерним обществам Группы «Газпром нефть», что надлежащим образом зафиксировано в уставах соответствующих обществ. Эффективное корпоративное управление и контроль деятельности дочерних обществ обеспечиваются в том числе за счет внесения ключевых вопросов их работы на рассмотрение органов управления ПАО «Газпром нефть».

В Компании разработаны и утверждены процедуры, позволяющие под руководством Корпоративного центра успешно координировать и контролировать деятельность дочерних обществ в рамках реализуемой Стратегии развития Компании.

Закреплено коллегиальное принятие решений об участии любой организации, входящей в Группу «Газпром нефть», в иной организации (как коммерческой, так и некоммерческой) и определен круг лиц, уполномоченных на принятие соответствующих решений. Вопросы стратегического развития дочерних обществ выносятся на предварительное одобрение Правления Компании.

Определен порядок принятия решения Общим собранием акционеров/участников, Советом директоров дочернего общества «Газпром нефть». Участие представителей Компании в органах управления обществ Группы «Газпром нефть» построено на принципах взвешенности и профессионализма, что позволяет достичь наибольшей эффективности принимаемых решений.

Зафиксирована и утверждена структура управления совместными предприятиями, в которых есть доля участия обществ Группы «Газпром нефть». Для эффективного управления введено понятие куратора актива, функциональная обязанность которого – координация управления совместным предприятием.

Списки кандидатов в советы директоров и ревизионные комиссии дочерних обществ ежегодно утверждаются Корпоративным центром. Советы директоров дочерних обществ формируются в соответствии с установленными принципами функциональной подчиненности.

Вне зависимости от уровней корпоративного владения и структуры уставного капитала дочерних обществ исполнительные органы организаций Группы «Газпром нефть» (в том числе Генеральный директор) назначаются на должность после согласования кандидатур Корпоративным центром.

ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В СОСТАВЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ ГРУППЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»

В январе 2018 г. завершился процесс по реорганизации структуры АО «Арктикгаз», в результате чего было достигнуто прямое паритетное владение (50/50 %) АО «Арктикгаз» со стороны ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НОВАТЭК».

АО «Арктикгаз» владеет лицензией на Самбургский лицензионный участок, на территории которого находятся Самбургское, Уренгойское, Восточно-Уренгойское и Северо-Есетинское месторождения. Кроме того, АО «Арктикгаз» принадлежат лицензии на Яро-Яхинский, Ево-Яхинский и Северо-Часельский лицензионные участки.

Паритетное владение активом позволяет реализовать синергию от совместного использования обширных компетенций в области добычи углеводородов, регионального опыта и инфраструктуры. «Газпром нефть» получает также дополнительный экономический эффект в результате реструктуризации владения АО «Арктикгаз» за счет сокращения накладных и административных расходов при оптимизации структуры.

6 июля 2018 г. «Газпром нефть» создала в Ханты-Мансийском автономном округе округе – Югре дочернее общество ООО «Технологический центр «Бажен», главная задача которого – формирование комплекса коммерчески эффективных российских технологий для освоения баженовской свиты. Портфель активов нового юридического лица сформирован из лицензионных участков (ЛУ), находившихся ранее на балансе компании «Газпромнефть-Хантос» и являющихся перспективными с точки зрения работы с запасами баженовской свиты. Баженовский кластер составят Пальяновская площадь Краснотенинского месторождения, пять лицензионных участков Нялинской группы и три участка Салымского месторождения.

Поиск методов разработки трудноизвлекаемой нефти в России – один из стратегических приоритетов «Газпром нефти». Проект разработки комплекса отечественных технологий для эффективного освоения баженовской свиты, реализацию которого инициировала Компания, в мае 2017 г. получил статус национального. В его рамках формируется пул нефтяных компаний, научно-исследовательских и сервисных организаций, производителей промышленного оборудования, заинтересованных в решении задачи.

В августе 2018 г. ООО «Газпромнефть-БМ» приобрело 100%-ную долю в ООО «Битумные терминалы», которое, в свою очередь, владеет 100 %-ной долей в уставном капитале ООО «Транс-Реал», являющегося владельцем Сальского битумного терминала.

Сальский битумный терминал – современный автоматизированный битумный терминал, находящийся в Ростовской области, оснащенный специальным оборудованием для приема, хранения, компаундирования и налива битума, а также производства полимерно-битумного вяжущего. Покупка актива увеличит долю ООО «Газпромнефть-БМ» на рынке Южного федерального округа, обеспечивая ежегодный объем перевалки до 140 тыс. т в год.

В сентябре 2018 г. ПАО «Газпром нефть» закрыло сделку по продаже 49%-ной доли в ООО «Газпромнефть-Восток» компании Mubadala Petroleum и Российскому Фонду Прямых Инвестиций.

ООО «Газпромнефть-Восток» владеет лицензиями на право пользования недрами в пределах следующих лицензионных участков: Шингинском, Западно-Лугинецком, Южно-Пудинском, Арчинском, Урманском и Крапивинском.

В 2017 г. была получена лицензия на право пользования недрами Парабельского участка недр с целью геологического изучения.

После сделки у «Газпром нефти» остался 51 % в капитале совместного предприятия, а Mubadala Petroleum и РФПИ получили 44 и 5 % соответственно.

Условия сделки позволяют сохранить полную консолидацию ООО «Газпромнефть-Восток» в отчетности Группы «Газпром нефть» в соответствии со стандартами МСФО. Совместное предприятие на базе «Газпромнефть-Восток» стало первым инвестиционным проектом Mubadala Petroleum в российском нефтегазовом секторе.

В октябре 2018 г. «Газпром нефть» приобрело 100%-ную долю в уставном капитале ООО «Энерком», владеющего лицензией на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородного сырья в пределах Солнечного участка на территории Ташлинского района Оренбургской области.

Приобретение данного актива создает предпосылки для формирования отдельного кластера добычи на юго-западе Оренбургской области, что позволит значительно увеличить ресурсную базу ПАО «Газпром нефть» в одном из ключевых регионов развития.

23 ноября 2018 г. зарегистрировано новое юридическое лицо – ООО «Газпромнефть-Приразломное», которое будет оказывать услуги по эксплуатации платформы «Приразломная» и добыче нефти. «Газпромнефть-Приразломное» создано в рамках трансформации организационной структуры Блока развития шельфовых проектов. После ее завершения

ООО «Газпром нефть шельф» станет центром компетенций, принятия решений и ответственности по управлению всеми шельфовыми проектами Компании, а «Газпромнефть-Приразломное» будет специализироваться на эксплуатации морских нефтегазовых объектов.

В декабре 2018 г. на паритетной основе создано совместное предприятие «Газпром нефти» и АО «Сбербанк Лизинг» – ООО «Гарант Сервис». Его цель – расширение финансовых возможностей по доступу компаний Группы «Газпром нефть» к современному буровому оборудованию и услугам бурения.

В декабре 2018 г. завершена реорганизация АО «Газпромнефть-ННГ» путем присоединения к нему дочернего общества ООО «Заполярье». Присоединение осуществлено в целях оптимизации корпоративной структуры дочерних обществ ПАО «Газпром нефть» и повышения эффективности управления ими, в том числе за счет исключения схемы операторских взаимоотношений между реорганизуемыми обществами.

В конце 2018 г. «Газпром нефть» и компания Repsol совместно приобрели 100 % долей в ООО «АСБ ГЕО», которое владеет лицензией на геологическое изучение участка «Карабашский 10» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре. Управление компанией будет осуществляться на паритетных началах.

Участок «Карабашский 10» расположен в Кондинском районе юго-западной части ХМАО – Югры и находится на начальной стадии геологического изучения. Он прилегает к лицензионным участкам Карабашской зоны, правами на ряд которых уже владеет другое совместное предприятие «Газпром нефти» и Repsol – АО «Евротэк-Югра».

В рамках процесса оптимизации корпоративной структуры Группы «Газпром нефть» были ликвидированы следующие компании:

- > Газпром Нефть Адриа д.о.о. (Gazprom Neft Adria d.o.o.);
- > Тцар Петрол Инвестмент лимитед (Tzar Petrol Investment Limited);
- > ООО «Западно-Сибирский инвестиционный консорциум».

РЕОРГАНИЗАЦИЯ СБЫТОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

В связи с изменением модели региональных продаж в Группе «Газпром нефть» в 2018 г. продолжилась реорганизация сбытовых предприятий, необходимая для создания центра розничного бизнеса на базе одного из предприятий Группы.

Цели реорганизации:

- > повышение экономической эффективности продаж нефтепродуктов;
- > рост масштабов бизнеса;
- > повышение качества управленческих решений;
- > быстрое внедрение инновационных решений, новых технологий и автоматизации бизнес-процессов;
- > снижение административных расходов;
- > централизованное управление сетью региональных нефтебаз через специализированную компанию Группы «Газпром нефть».

В течение 2018 г. проведены следующие мероприятия в рамках реорганизации сбытовых активов:

- > реорганизация ООО «Газпромнефть-ЗС (Розница)» в форме выделения из него ООО «Газпромнефть-ЗС (АЗС)», которое затем было реорганизовано в форме присоединения к ООО «Газпромнефть-Центр»;
- > реорганизация ООО «Газпромнефть-ЗС (Розница)» в форме выделения из него ООО «Газпромнефть-ЗС (НБ)», которое затем было реорганизовано в форме присоединения к АО «Газпромнефть-Терминал»;
- > реорганизация ООО «Газпромнефть-ЗС (Розница)» в форме присоединения к АО «Газпромнефть-Новосибирск»;
- > реорганизация ООО «Газпромнефть-Новосибирск (АЗС)» в форме присоединения к ООО «Газпромнефть-Центр»;
- > реорганизация АО «Газпромнефть-Новосибирск» в форме выделения из него ООО «Газпромнефть-Новосибирск (НБ)», которое затем было реорганизовано в форме присоединения к АО «Газпромнефть-Терминал»;
- > реорганизация ООО «Газпромнефть-Центр» в форме выделения из него ООО «Газпромнефть-Центр (НБ)» с его одновременным присоединением к АО «Газпромнефть-Терминал»;
- > ликвидировано ПАО «Газпромнефть-Тюмень». В результате ликвидации принадлежащая ПАО «Газпромнефть-Тюмень» доля в размере 100 % уставного капитала ООО «Газпромнефть-Тюмень» распределена в пользу ПАО «Газпром нефть».

СТРЕМЛЕНИЕ К ЛУЧШЕМУ КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ

Совершенствуя практику корпоративного управления, Компания внимательно следит за развитием корпоративного законодательства и лучших практик корпоративного управления в России и за рубежом.

В 2018 г. были проведены следующие основные мероприятия по совершенствованию корпоративного управления:

- > внеочередным Общим собранием акционеров утверждены изменения в Устав Общества. Они учитывают изменения в Федеральный закон «Об акционерных обществах», связанные с изменением порядка регулирования крупных сделок и сделок, в совершении которых имеется заинтересованность. Также изменения в Устав учитывают проводимую Обществом политику оптимизации корпоративных процедур по пороговым значениям сделок, подлежащих согласованию с Советом директоров Общества;
- > внеочередным Общим собранием акционеров утверждены в новой редакции Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении и Положение о Генеральном директоре. Они учитывают рекомендации Кодекса корпоративного управления и лучшую российскую практику корпоративного управления. В новой редакции Положения о Совете директоров, в частности:
 - закреплен перечень вопросов для рассмотрения исключительно на очных заседаниях Совета директоров в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления;
 - для отсутствующих в месте проведения заседания членов Совета директоров предоставлена возможность участвовать в обсуждении и голосовании дистанционно посредством конференц- и видео-конференц-связи;
 - описаны отдельные случаи, которые могут квалифицироваться как конфликт интересов членов Совета директоров, а также прописан порядок уведомления Общества в случае его наличия;
- > Советом директоров утверждены изменения в Порядок совершения сделок Компании и изменения в Порядок взаимодействия Компании с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания. Изменения в Порядки внесены в части повышения пороговых значений по сделкам. Это необходимо для оптимизации работы Совета директоров ПАО «Газпром нефть» за счет передачи полномочий по рассмотрению вопросов текущей деятельности Генеральному директору;

«В 2018 г. акционеры «Газпром нефти» впервые смогли воспользоваться сервисами электронного голосования. Применение дистанционных систем голосования – свидетельство активного внедрения Компанией современных цифровых технологий не только в производстве, но и в деловой коммуникации. Такой сервис делает корпоративное управление более открытым и доступным, а условия реализации прав акционеров – максимально комфортными».

Елена Илюхина
Заместитель Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам ПАО «Газпром нефть»

- > решением Совета директоров от 20 декабря 2018 г. утверждено Положение о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть». Перечень функций Секретаря Совета директоров Компании полностью соответствует функциям корпоративного секретаря, рекомендованным Кодексом корпоративного управления;
- > Комитет по кадрам и вознаграждениям Совета директоров одобрил новые критерии оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть» и признал целесообразным проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров с привлечением независимой внешней организации (консультанта), обладающей необходимой квалификацией, не реже одного раза в три года;
- > обеспечена возможность участия акционеров во внеочередном Общем собрании акционеров с использованием двух сервисов электронного голосования, предоставленных Национальным расчетным депозитарием (НКО АО НРД) и регистратором «ДРАГА».

РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

Вслед за общей обновленной Стратегией до 2030 г. область корпоративного управления также трансформируется.

В 2018 г. в Компании началась автоматизация корпоративных процедур в области организации работы органов управления, раскрытия информации, одобрения сделок, контроля дочерних обществ и совместных предприятий.

В частности, разрабатывается решение, которое позволит в автоматизированном режиме централизованно управлять в части корпоративного регулирования бизнес-процессами как самой Компании, так и дочерних обществ, путем повышения контроля над Группой компаний и исполнения корпоративных процедур. Данное решение направлено на повышение общей эффективности функции корпоративного управления за счет автоматизации подготовки и проверки различных документов, быстроты получения требуемой информации, повышения уровня корпоративного контроля за операционной деятельностью дочерних обществ.

В области соблюдения прав акционеров Компания работает:

- > над повышением прозрачности раскрываемой информации;
- > актуализацией реестра акционеров, расширением возможностей интернет-сервиса «Личный кабинет акционера».

В области повышения эффективности работы органов управления Компания:

- > совершенствует процедуры работы органов управления;
- > усиливает контроль за выполнением корпоративных процедур.

В области раскрытия информации Компания:

- > совершенствует процедуру передачи и согласования информации, начиная от конкретного события до раскрытия сведений о нем на рынке ценных бумаг;

- > актуализирует внутренние документы и процессы в соответствии с новыми требованиями законодательства об инсайдерской информации;
- > внедряет в рабочую эксплуатацию интерфейс «Единое окно» для публикации обязательных сообщений и сообщений о корпоративных действиях.

В области повышения качества корпоративного управления и следования лучшим практикам Компания:

- > совершенствует систему корпоративного управления дочерних обществ;
- > актуализирует внутренние документы и процедуры, которые регулируют корпоративное управление в Группе.

Система корпоративного управления

В основе системы корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» лежат принципы, направленные на сохранение и преумножение активов, рост рыночной стоимости Компании, поддержание финансовой стабильности и прибыльности Компании, уважение прав и интересов акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц.

Управление сложной, многоуровневой структурой вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК), включающей геологоразведку, добычу, переработку, сбыт как внутри страны, так и за ее пределами, требует профессиональной команды менеджеров и высокоэффективной системы корпоративного управления и контроля. Сейчас в Компании выстроена четкая и понятная организационная структура с высоким уровнем взаимодействия между органами управления и разграничением обязанностей по контролю и управлению. Это гарантирует поступательный рост стоимости Компании для акционеров в долгосрочной перспективе.

Существенную роль в системе корпоративного управления «Газпром нефти» играют информационная открытость и прозрачность финансовой информации в сочетании с сохранением интересов Компании в области защиты коммерческой тайны и прочей конфиденциальной информации.

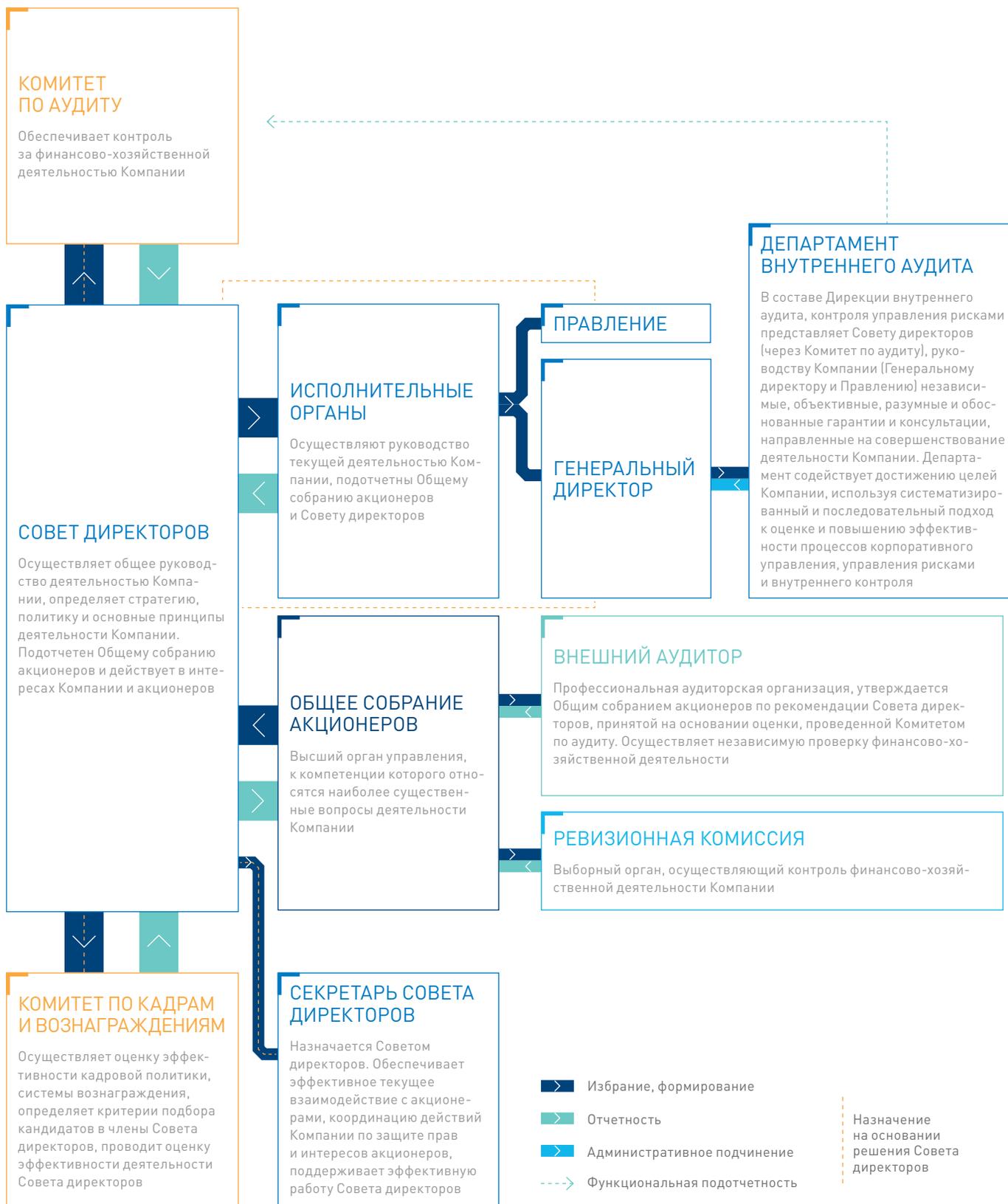
На сайте Компании можно ознакомиться с последними новостями, финансовыми и производственными показателями, отчетностью и другой полезной информацией Группы «Газпром нефть». Там же размещены документы, регламентирующие деятельность органов управления и контроля «Газпром нефти»: Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о Генеральном директоре, Положение о Ревизионной комиссии.

Придерживаясь принципа равнодоступности информации для всех заинтересованных лиц, «Газпром нефть» публикует на официальном сайте информацию как на русском, так и на английском языках.

ВАЖНЕЙШИЕ КАНАЛЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ, ДОСТУПНЫЕ НАИБОЛЬШЕМУ ЧИСЛУ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ ЛИЦ:

- официальный сайт Компании:
<http://www.gazprom-neft.ru/>
- Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии:
<https://ar2018.gazprom-neft.ru/>
- специализированный IR-раздел сайта:
<http://ir.gazprom-neft.ru/>

Структура органов управления и контроля ПАО «Газпром нефть»



Собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления, к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности Компании.

Общие собрания акционеров ПАО «Газпром нефть», состоявшиеся в 2018 году

Годовое Общее собрание акционеров 9 июня 2018 г.	Утверждены Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Компании за 2017 г. Акционеры «Газпром нефти» поддержали рекомендацию Совета директоров о выплате дивидендов в размере 71,12 млрд ₽ (на одну обыкновенную акцию – 15 ₽, 28 % от величины консолидированной чистой прибыли Компании за 2017 г., рассчитанной по МСФО). Аудитором «Газпром нефти» на 2018 г. утверждено АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (PwC). Также акционеры рассмотрели еще ряд вопросов повестки годового собрания: <ul style="list-style-type: none">> избраны Совет директоров и Ревизионная комиссия в новом составе;> утвержден размер вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии.
Внеочередное Общее собрание акционеров 14 декабря 2018 г.	Принято решение: <ul style="list-style-type: none">> о выплате промежуточных дивидендов по итогам девяти месяцев 2018 г. в размере 104,55 млрд ₽ (на одну обыкновенную акцию – 22,05 ₽);> внесены изменения в Устав и утверждены новые редакции внутренних документов Общества: Положения о Совете директоров, Положения об Общем собрании акционеров, Положения о Генеральном директоре, Положения о Правлении;> об участии ПАО «Газпром нефть» в Ассоциации топливно-энергетического комплекса «Российский Национальный Комитет Мирового Энергетического Совета».

Совет директоров

Совет директоров осуществляет стратегическое управление Обществом, определяет приоритетные направления деятельности Компании, основные принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Общества и осуществляет иные функции.

Компетенция Совета директоров определяется в Уставе и четко разграничена с компетенцией исполнительных органов управления Компании, осуществляющих руководство ее текущей деятельностью.

К ведению Совета директоров относится избрание исполнительных органов, прекращение их полномочий и мотивация. Одна из важнейших функций Совета директоров – формирование эффективных исполнительных органов и контроль их деятельности. Совет директоров регулярно рассматривает отчеты о выполнении Стратегии и бизнес-планов Компании.

Совет директоров утверждает Политику в области внутреннего контроля и управления рисками, обеспечивает функционирование систем управления рисками и внутреннего контроля. Также он отвечает за управление ключевыми рисками Компании, влияющими на достижение ее стратегических целей.

Совет директоров следит за совершенствованием системы и практики корпоративного управления в Компании, инициирует оценку практики корпоративного управления, регулярно рассматривает отчеты об исполнении программы по совершенствованию корпоративного управления.

Принимая во внимание стратегическую важность стоящих перед Советом директоров задач, состав Совета директоров должен пользоваться доверием акционеров и обеспечивать наиболее эффективное исполнение возложенных на него обязанностей.

Основные функции Председателя Совета директоров определены Уставом, Положением о Совете директоров, Кодексом корпоративного управления и включают:

- > организацию работы Совета директоров;
- > обеспечение открытого обсуждения вопросов повестки дня и учет мнений всех членов Совета директоров;
- > определение ключевых вопросов, подлежащих рассмотрению Советом директоров, и выбор оптимальной формы заседания для обсуждения вопросов;
- > представление Совета директоров во взаимоотношениях с акционерами, руководством и другими заинтересованными сторонами;
- > формирование предложений по распределению задач среди членов Совета директоров и его комитетов.

Компетенция, порядок работы Совета директоров и действующие корпоративные процедуры позволяют принимать решения по значительной части вопросов при наличии простого большинства голосов. Вместе с тем Председатель Совета директоров при обсуждении вопросов повестки дня учитывает мнение каждого члена Совета директоров и принимает меры для достижения единого мнения по ключевым вопросам.

В 2018 г. Председателем Совета директоров являлся А. Б. Миллер, который не входил в состав ни одного из Комитетов Совета директоров. Одновременное участие Председателя Совета директоров А. Б. Миллера в работе советов директоров других компаний и исполнение должностных обязанностей Председателя Правления ПАО «Газпром», по мнению Компании, не отразилось на эффективности выполняемых им функций и задач по руководству деятельностью Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

Ключевые компетенции членов Совета директоров «Газпром нефти»

Член Совета директоров	Продолжительность работы в Совете директоров	Ключевые компетенции					Связи с общественностью и госорганами
		Стратегия	Финансы и аудит	Нефть и газ	Право и корпоративное управление	Управление рисками	
Миллер А. Б.	13 лет (с октября 2005 г.)	▼	▼	▼			▼
Круглов А. В.	13 лет (с октября 2005 г.)	▼	▼			▼	▼
Селезнев К. Г.	13 лет (с октября 2005 г.)	▼	▼	▼			
Голубев В. А.	11 лет (с июня 2007 г.)	▼	▼	▼			
Дюков А. В.	11 лет (с ноября 2007 г.)	▼	▼	▼			▼
Алисов В. И.	9 лет (с июня 2009 г.)				▼		
Черепанов В. В.	7 лет (с июня 2011 г.)			▼			
Михайлова Е. В.	6 лет (с июня 2012 г.)		▼		▼		
Сердюков В. П.	6 лет (с декабря 2012 г.)		▼				▼
Середа М. Л.	5 лет (с декабря 2013 г.)		▼			▼	
Фурсенко С. А.	5 лет (с февраля 2013 г.)						▼
Федоров И. Ю.	6 месяцев (с 9 июня 2018 г.)		▼		▼	▼	
Дмитриев А. И.	6 месяцев (с 9 июня 2018 г.)	▼	▼	▼			
Гараев М. М.	4 года (с 2014 г. по 8 июня 2018 г.)			▼			
Дубик Н. Н.	10 лет (с 2008 г. по 8 июня 2018 г.)		▼		▼		

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Состав Совета директоров Компании обеспечивает максимально эффективное осуществление возложенных на него функций. Совет директоров был избран в количестве 13 человек. В соответствии со структурой акционерного капитала (95,68 % от общего количества обыкновенных акций принадлежит ПАО «Газпром»), подавляющее большинство членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть» избирается по представлению контролирующего акционера – ПАО «Газпром». Из 13 членов Совета директоров 10 являются неисполнительными директорами – представителями ключевого акционера, два – независимыми директорами, один – исполнительным директором Компании. «Газпром нефть» ориентируется на критерии независимости, закрепленные Кодексом корпоративного управления Центрального банка Российской Федерации (Банка России).

Состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения наличия у его членов ключевых навыков, необходимых для эффективной работы, и продолжительности их работы. Члены Совета директоров обладают навыками в области стратегического менеджмента, корпоративного управления, корпоративных финансов, управления рисками, бухгалтерского учета, а также специальными для сферы деятельности Компании знаниями.

Существующая структура Совета директоров обеспечивает надлежащий уровень независимости Совета директоров от руководства Компании. Это позволяет обеспечить должный контроль работы Правления.

«Газпром нефть» следует прозрачной процедуре избрания членов Совета директоров, а именно:

- > предоставляет акционерам возможность выдвижения кандидатов в Совет директоров в течение двух месяцев (законодательством предусмотрен один месяц);
- > заблаговременно раскрывает информацию о действующем составе Совета директоров и кандидатах в Совет директоров;
- > при избрании членов Совета директоров применяет принцип кумулятивного голосования и разъясняет акционерам его процедуру;
- > оглашает результаты голосования по вопросам с указанием кворума и числа проголосовавших за каждый вариант;
- > публикует решения Общих собраний акционеров на официальном сайте «Газпром нефть».

Баланс Совета директоров по возрастному составу

Ф. И. О.	Полных лет
Миллер А. Б.	56
Голубев В. А.	66
Круглов А. В.	50
Селезнев К. Г.	44
Черепанов В. В.	52
Федоров И. Ю.	53
Михайлова Е. В.	41
Дюков А. В.	51
Дмитриев А. И.	44
Алисов В. И.	58
Середа М. Л.	48
Сердюков В. П.	73
Фурсенко С. А.	64



- 3 До 45 лет
- 5 От 46 до 55 лет
- 3 От 56 до 65 лет
- 2 От 66 лет и старше

Баланс Совета директоров по составу

Ф. И. О.	Директор	
	неисполнительный	независимый
Миллер А. Б.	▼	
Голубев В. А.	▼	
Круглов А. В.	▼	
Федоров И. Ю.	▼	
Селезнев К. Г.	▼	
Дюков А. В.		
Алисов В. И.	▼	
Черепанов В. В.	▼	
Середа М. Л.	▼	
Фурсенко С. А.		▼
Михайлова Е. В.	▼	
Сердюков В. П.		▼
Дмитриев А. И.	▼	

Все члены Совета директоров имеют высокую профессиональную репутацию и значительный опыт работы в советах директоров различных компаний. При исполнении своих функций они взаимодействуют с руководством Компании, ее структурными подразделениями, а также с регистратором и аудитором.

Количественный состав Совета директоров оптимально соответствует текущим целям и задачам Компании, а также отраслевой практике и обеспечивает необходимый баланс компетенций среди членов Совета директоров.

Одновременное участие членов Совета директоров в работе нескольких советов директоров других компаний никак не отразилось на эффективности выполняемых ими функций и задач в работе Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

Избрание членов Совета директоров осуществляется посредством процедуры, позволяющей акционерам получить информацию о кандидатах, достаточную для формирования представления об их личных и профессиональных качествах. Информация о кандидатах в Совет директоров доводится до заинтересованных лиц сразу после составления протокола заседания Совета директоров, на котором был рассмотрен данный вопрос, посредством опубликования существенного факта. Впоследствии полная информация о кандидатах размещается на сайте Компании на русском и английском языках за 30 дней до Общего собрания акционеров, в повестку которого включен вопрос об избрании Совета директоров.

Изменения в составе Совета директоров в 2018 году

**Состав Совета директоров
с 01.01.2018 по 08.06.2018**

**Состав Совета директоров
с 09.06.2018 по 31.12.2018**

НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА

Сердюков В. П.	Сердюков В. П.
Фурсенко С. А.	Фурсенко С. А.

НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА

Миллер А. Б.	Миллер А. Б.
Голубев В. А.	Голубев В. А.
Круглов А. В.	Круглов А. В.
Дубик Н. Н.	Федоров И. Ю.
Селезнев К. Г.	Селезнев К. Г.
Алисов В. И.	Алисов В. И.
Черепанов В. В.	Черепанов В. В.
Середа М. Л.	Середа М. Л.
Михайлова Е. В.	Михайлова Е. В.
Гараев М. М.	Дмитриев А. И.

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Дюков А. В.	Дюков А. В.
-------------	-------------

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2018 года



Миллер Алексей Борисович

Председатель Совета директоров

Доля участия в уставном капитале

(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)

Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1962 г.
- > Окончил Ленинградский финансово-экономический институт им. Н. А. Вознесенского.
- > С 2001 г. является Председателем Правления ПАО «Газпром».
- > С 2002 г. занимает должность заместителя Председателя Совета директоров ПАО «Газпром».
- > Кандидат экономических наук.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2003 г. – Председатель Совета директоров Банка ГПБ (АО);
- > с 2003 г. – Председатель Совета директоров АО «СОГАЗ»;
- > с 2007 г. – Председатель Совета директоров АО «Газпром-Медиа Холдинг»;
- > с 2010 г. – Председатель Наблюдательного совета Gazprom Neft International S.A.;
- > с 2012 г. – Председатель Совета директоров АО «Роснефтепродукт»;
- > с 2012 г. – член Попечительского совета Института «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета;
- > с 2012 г. – член Попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;
- > с 2012 г. – член Попечительского совета Благотворительного фонда по восстановлению Воскресенского Ново-Иерусалимского ставропигиального мужского монастыря Русской Православной Церкви;
- > с 2012 г. – член Попечительского совета Общероссийской общественной организации «Ассоциация юристов России»;
- > с 2012 г. – член Правления Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- > с 2012 г. – член Правления Общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- > с 2013 г. – член Наблюдательного совета Ассоциации по развитию международных исследований и проектов в области энергетики «Глобальная энергия»;
- > с 2013 г. – Президент – Председатель Правления Ассоциации производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли»;
- > с 2013 г. – член Попечительского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова»;
- > с 2013 г. – член Попечительского совета фонда «Поддержки строительства храмов города Москвы»;
- > с 2013 г. – Первый заместитель председателя Попечительского совета Общероссийской общественной организации «Федерация велосипедного спорта России»;
- > с 2013 г. – член Наблюдательного совета Общероссийской общественной организации «Всероссийская федерация волейбола»;
- > с 2014 г. – Председатель Попечительского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»;
- > с 2015 г. – член Попечительского совета федерального государственного бюджетного учреждения «Российская академия образования»;
- > с 2016 г. – Президент, Председатель Правления, Председатель Президиума International Business Congress (IBC) e.V. («Международный деловой конгресс [МДК] з.О.»);
- > с 2017 г. – член Попечительского совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;
- > с 2017 г. – член Попечительского совета фонда поддержки и развития в области детской гематологии, онкологии и иммунологии «Врачи, инновации, наука – детям»;
- > с 2018 г. – член Попечительского совета фонда по сохранению и развитию Соловецкого архипелага;
- > с 2018 г. – член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта;
- > с 2018 г. – член наблюдательного совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И. М. Губкина»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров АО «НПФ ГАЗФОНД».



Положение о Совете директоров на сайте Компании



**Голубев
Валерий
Александрович**

член Комитета по аудиту

**Доля участия в уставном
капитале**

(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)

Не имеет



**Круглов
Андрей
Вячеславович**

член Комитета по кадрам
и вознаграждениям

**Доля участия в уставном
капитале**

(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)

Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1952 г.
- > Окончил Ленинградский электротехнический институт им. В. И. Ульянова (Ленина), Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.
- > С 2006 г. по февраль 2019 г. являлся заместителем Председателя Правления ПАО «Газпром».
- > Кандидат экономических наук.

- > Родился в 1969 г.
- > Окончил Санкт-Петербургский технологический институт холодильной промышленности.
- > С 2004 по 2015 г. – начальник Финансово-экономического департамента ПАО «Газпром».
- > С 2004 г. по март 2019 г. – заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром».
- > Доктор экономических наук.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2005 г. – Председатель Совета директоров, член Совета директоров ОАО «Волгограднефтемаш»;
- > с 2006 г. – Первый вице-президент – член Наблюдательного совета Союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;
- > с 2006 г. – член Наблюдательного совета ТОО «КазРосГаз»;
- > с 2007 г. – Председатель Наблюдательного совета АО «Молдовагаз»;
- > с 2007 г. – член Совета участников ООО «Международный консорциум по управлению и развитию газотранспортной системы Украины»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров ПАО «Мосэнерго»;
- > с 2009 г. – член Совета директоров Sakhalin Energy Investment Company Ltd;
- > с 2010 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ОАО «Газпром – Южная Осетия»;
- > с 2012 г. – член Наблюдательного Совета Gazprom Neft Finance B.V.;
- > с 2018 г. – Председатель Совета Ассоциации организаций в области газомоторного топлива «Национальная газомоторная ассоциация».

- > С 2003 г. – Председатель Совета директоров ОАО «Белгазпромбанк»;
- > с 2003 г. – член Совета директоров Банка ГПБ (АО);
- > с 2004 г. – член Совета директоров ОАО «Востокгазпром»;
- > с 2004 г. – член Совета директоров ОАО «Томскгазпром»;
- > с 2006 г. – член Совета директоров АО «СОГАЗ»;
- > с 2009 г. – Председатель Наблюдательного совета Gazprom EP International B.V.;
- > с 2010 г. – заместитель Председателя Совета директоров АО «Овергаз Инк.»;
- > с 2010 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Neft Finance B.V.;
- > с 2012 г. – член Совета Благотворительного Фонда по восстановлению Воскресенского Ново-Иерусалимского ставропигиального мужского монастыря Русской Православной Церкви;
- > с 2016 г. – член Попечительского совета Международного фонда единства православных народов;
- > с 2016 г. – член Президиума International Business Congress (IBC) e.V. («Международный деловой конгресс [МДК] э.О.»);
- > с 2018 г. – член Совета директоров АО «НПФ ГАЗФОНД».



**Дюков
Александр
Валерьевич**

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
0,005357244 %
(254 003 шт.)



**Селезнев
Кирилл
Геннадьевич**

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1967 г.
- > Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт. В 2001 г. получил степень IMISР MBA.
- > 2003–2006 гг. – Президент компании ОАО «СИБУР Холдинг».
- > В 2006 г. – Генеральный директор ООО «СИБУР».
- > С 2006 г. – Президент, а с декабря 2007 г. – Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Газпром нефть».

- > Родился в 1974 г.
- > Окончил Балтийский государственный технический университет им. Д. Ф. Устинова, Санкт-Петербургский государственный университет.
- > С 2002 г. по апрель 2019 г. – начальник Департамента ПАО «Газпром», курировал вопросы маркетинга, переработки газа и жидких углеводородов.
- > С 2003 г. является членом Правления ПАО «Газпром».
- > С 2004 г. по апрель 2019 г. – Генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз».
- > С 2019 г. – Генеральный директор ООО «РусХимАльянс»
- > Кандидат экономических наук

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2005 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «СИБУР Холдинг»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «МФК «Лахта Центр»;
- > с 2007 г. – член Наблюдательного совета Союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;
- > с 2008 г. – член Попечительского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет»;
- > с 2009 г. – член Совета директоров ООО «Национальный нефтяной консорциум»;
- > с 2010 г. – член Совета директоров ЗАО «Хоккейный клуб «СКА»;
- > с 2010 г. – член Попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ООО «Хоккейный город»;
- > с 2013 г. – член Правления, член бюро Правления, Председатель Комитета по промышленной безопасности общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- > с 2014 г. – член Президиума общественной организации «Региональная спортивная федерация футбола Санкт-Петербурга»;
- > с 2014 г. – член Попечительского совета Российской Шахматной Федерации;
- > с 2015 г. – член Попечительского совета Фонда поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие»;
- > с 2015 г. – член Попечительского совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина»;
- > с 2017 г. – Председатель Совета директоров ООО «БК «Зенит»;
- > с 2018 г. – член Попечительского совета Университетской гимназии (школы-интерната) МГУ им. М. В. Ломоносова;
- > с 2019 г. – Президент Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз».
- > с 2019 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф».

- > С 2003 г. – член Наблюдательного совета Союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;
- > с 2003 г. – член Совета директоров ОАО «Востокгазпром»;
- > с 2004 г. – член Совета директоров ОАО «Томскгазпром»;
- > с 2006 г. – член Совета директоров АО «ФК «Зенит»;
- > с 2006 г. – член Совета, Председатель Совета АО «Латвияс Газе»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ПАО «Мосэнерго»;
- > с 2008 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ПАО «ТГК-1»;
- > с 2009 г. – член Наблюдательного совета ТОО «КазРосГаз»;
- > с 2010 г. – член Совета директоров Банка ГПБ (АО);
- > с 2011 г. – член Совета директоров АО «АБ «РОССИЯ»;
- > с 2011 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Neft Finance B.V.;
- > с 2013 г. – член Наблюдательного совета Банка «ВБРР» (АО);
- > с 2017 г. – член Совета директоров ООО «РусГазАльянс»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ООО «РусХимАльянс».



**Серета
Михаил
Леонидович**

Председатель Комитета
по аудиту

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет



**Михайлова
Елена
Владимировна**

член Комитета по аудиту

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1970 г.
- > Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.
- > С 2002 г. является членом Совета директоров ПАО «Газпром».
- > С 2004 г. работает в должности заместителя Председателя Правления – руководителя Аппарата Правления ПАО «Газпром».

- > Родилась в 1977 г.
- > Окончила Московский государственный индустриальный университет по специальности «юриспруденция», получила степень мастера делового администрирования в Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.
- > С 2011 г. – начальник Департамента ПАО «Газпром» по управлению имуществом и корпоративными отношениями.
- > С 2003 г. – заместитель генерального директора по корпоративным и имущественным отношениям (по совместительству) ООО «Газпром межрегионгаз».
- > С 2012 г. – член Правления ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2002 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров Газпром (Ю. К.) Лимитед;
- > с 2002 г. – член совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров Банка ГПБ (АО);
- > с 2002 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ОАО «Востокгазпром»;
- > с 2003 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «Газпром центрэнергогаз»;
- > с 2004 г. – Председатель Совета директоров ОАО «Томскгазпром»;
- > с 2005 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ОАО «Газпромтрубинвест»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров АО «Газпром космические системы»;
- > с 2012 г. – Председатель Правления ТСЖ «Сохна»;
- > с 2015 г. – Президент Административного совета Gazprom Schweiz AG;
- > с 2016 г. – Управляющий директор «Газпром Германия ГмбХ»;
- > с 2016 г. – член Наблюдательного совета, Председатель Наблюдательного совета «Газпром Австрия ГмбХ»;
- > с 2016 г. – член Президиума International Business Congress (IBC) e.V. («Международный деловой конгресс [МДК] з.О.»);
- > с 2017 г. – член Консультативного совета ВИГА Транспорт Бэтайлиунгс ГмбХ энд Ко КГ;
- > с 2017 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «Газпром транссервис»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ЗАО «Панрусгаз».

- > С 2012 г. – член Совета директоров ПАО «Мосэнерго»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ОАО «Севернефтегазпром»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ЗАО «Лидер»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ООО «Газпром газомоторное топливо»;
- > с 2013 г. – член Совета АО «Латвияс Газе»;
- > с 2016 г. – член Совета директоров АО «НПФ ГАЗФОНД»;
- > с 2017 г. – член Наблюдательного совета АНО «ВК «Зенит – Санкт-Петербург»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров АО «ФК «Зенит»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ООО «РусХимАльянс».



**Алисов
 Владимир
 Иванович**

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
 Не имеет



**Черепанов
 Всеволод
 Владимирович**

член Комитета по кадрам
 и вознаграждениям

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
 Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1960 г.
- > Окончил юридический факультет Ленинградского государственного университета им. А. А. Жданова.
- > С 2008 г. является первым заместителем начальника Департамента ПАО «Газпром», курирует юридические вопросы.
- > Состоит в Ассоциации юристов России, член Экспертного Совета по корпоративному управлению при ФСФР России.
- > В 2010 г. указом Президента Российской Федерации присвоено почетное звание «Заслуженный юрист Российской Федерации».

- > Родился в 1966 г.
- > Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.
- > С 2010 г. по февраль 2019 г. являлся членом Правления, по март 2019 г. – начальником Департамента ПАО «Газпром».
- > Кандидат геолого-минералогических наук.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2007 г. – член Совета директоров АО «Дальтрансгаз»;
- > с 2010 г. – член Совета директоров ОАО «Камчатгазпром»;
- > с 2016 г. – член Совета директоров АО «ДРАГА»;
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета белорусско-российского совместного предприятия Открытого акционерного общества «Брестгазоаппарат».

- > С 2010 г. – Председатель Совета директоров, член Совета директоров ЗАО «Ачимгаз»;
- > с 2010 г. – член Наблюдательного совета АО «Винтерсхалл АГ»;
- > с 2010 г. – член Совета директоров ОАО «Севернефтегазпром»;
- > с 2010 г. – член Наблюдательного совета Gazprom EP International B.V.;
- > с 2011 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромвьет»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров (неисполнительный директор) Sakhalin Energy Investment Company Ltd.;
- > с 2012 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»;
- > с 2013 г. – член Правления Ассоциации производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли»;
- > с 2016 г. – член Совета директоров ОсОО «Газпром Кыргызстан»;
- > с 2016 г. – Председатель Совета директоров ООО «Ачим Девелопмент»;
- > с 2017 г. – Председатель Совета директоров ООО «РусГазАльянс».



**Сердюков
Валерий Павлович**

независимый директор

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет



**Фурсенко
Сергей
Александрович**

член Комитета по кадрам
и вознаграждениям,
независимый директор

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1945 г.
- > Окончил Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова.
- > С 1999 г. по 2012 г. занимал пост губернатора Ленинградской области.
- > Имеет правительственные и отраслевые награды.
- > В 2010 г. указом Президента Российской Федерации присвоено почетное звание «Заслуженный юрист Российской Федерации».
- > Кандидат экономических наук.

- > Родился в 1954 г.
- > Окончил Ленинградский политехнический институт.
- > С 2017 г. по февраль 2019 г. являлся Президентом АО «ФК «Зенит».
- > С марта 2019 г. – Вице-Президент Банка ГПБ (АО).

Занимаемые должности в других организациях

>

- > С 2012 г. – Председатель Совета директоров, член Совета директоров ООО «Газпром газомоторное топливо»;
- > с 2012 г. – член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта;
- > с 2017 г. – член Совета директоров АО «ФК «Зенит»;
- > с 2017 г. – член Совета директоров ООО «БК «Зенит»;
- > с 2018 г. – Член Исполнительного комитета Ассоциации европейских футбольных клубов (ECA).



**Дмитриев
 Андрей
 Игоревич**

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
 Не имеет



**Федоров
 Игорь
 Юрьевич**

Председатель Комитета
 по кадрам и вознаграждениям

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
 Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1974 г.
- > Окончил Волжскую государственную академию водного транспорта; Стокгольмскую школу экономики (ЕМВА).
- > С 2016 г. является первым заместителем начальника Департамента ПАО «Газпром».

- > Родился в 1965 г.
- > Окончил Ленинградский государственный университет; Санкт-Петербургскую Государственную академию сервиса и экономики по специальности «экономика и управление на предприятии»; Санкт-Петербургский международный институт менеджмента по программе «Мастер делового администрирования» (МВА).
- > С 2012 г. по март 2019 г. являлся членом Правления, с 2017 г. по март 2019 г. – начальником Департамента ПАО «Газпром».
- > с 2018 г. – Управляющий директор «Газпром Германия ГмбХ»;
- > Кандидат экономических наук.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2017 г. – Председатель Совета директоров ЗАО «Химсорбент»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ПАО «ОГК-2»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ПАО «ТГК-1»;
- > с 2018 г. – Председатель Совета директоров АО «Метаклэй».

- > С 2017 г. – член Совета директоров Акционерного общества «РЭП Холдинг»;
- > с 2017 г. – член Совета директоров South Stream Transport B.V.;
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета Акционерного общества «Система транзитных газопроводов «ЕВРОПОЛ ГАЗ»;
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета ОАО «Газпром трансгаз Беларусь»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ООО «Лазурная»;
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета Молдавско-Российского акционерного общества «Молдовагаз»;
- > с 2018 г. – Председатель Наблюдательного совета Gazprom Holding Cooperatie U.A.;
- > с 2018 г. – член Совета директоров АО «Газпром-Медиа Холдинг»;
- > с 2018 г. – член Совета Акционерного общества «Латвияс Газе».
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета «Газпром Австрия ГмбХ».



**Гараяев
Марат
Марселевич**

(являлся членом Совета директоров до 8 июня 2018 г.)

Доля участия в уставном капитале

(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет



**Дубик
Николай
Николаевич**

(являлся членом Совета директоров до 8 июня 2018 г., членом Комитета по аудиту, Председателем Комитета по кадрам и вознаграждениям до 21 июня 2018 г.)

Доля участия в уставном капитале

(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1973 г.
- > Окончил Санкт-Петербургский университет экономики и финансов по специальности «экономика».
- > С 2002 по 2014 г. являлся заместителем начальника Департамента маркетинга, переработки газа и жидких углеводородов, начальником управления по маркетингу промышленной продукции ОАО «Газпром».
- > С 2014 по 2016 г. – первый заместитель начальника Департамента маркетинга, переработки газа и жидких углеводородов ПАО «Газпром».
- > С 2016 г. – Генеральный директор ООО «Газпром переработка».

- > Родился в 1971 г.
- > Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.
- > С 2008 по 2017 г. – начальник Департамента, член Правления ПАО «Газпром», курировал юридические вопросы.
- > С 2017 по 2018 г. – Первый заместитель Генерального директора ООО «Газпром экспорт».
- > Заслуженный юрист Российской Федерации.

Председатель и члены Совета директоров, за исключением А. В. Дюкова, акциями Компании в течение отчетного года не владели. Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось.

В 2018 г. исков к членам Совета директоров предъявлено не было

СЕКРЕТАРЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Секретарь Совета директоров обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координирует действия Компании по защите прав и интересов акционеров, поддерживает эффективную работу Совета директоров.

Основными задачами Секретаря Совета директоров являются обеспечение соблюдения органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании; подготовка и проведение Общего собрания акционеров и заседаний Совета директоров, его комитетов; раскрытие информации о Компании; совершенствование практики корпоративного управления.

Основные функции Секретаря Совета директоров:

- > организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и его комитетов;
- > подготовка и проведение Общих собраний акционеров;
- > содействие Председателю Совета директоров в организации и планировании работы Совета директоров;
- > организация хранения документов Совета директоров;
- > контроль исполнения решений Совета директоров;
- > взаимодействие с членами Совета директоров, консультирование их по вопросам корпоративного управления, представление им необходимых документов и информации;
- > раскрытие информации о Компании;
- > организация взаимодействия между Компанией и ее акционерами;
- > иные функции в соответствии с Положением о Совете директоров, внутренними документами Компании и поручениями Председателя Совета директоров.

Секретарь Совета директоров обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, и безупречной профессиональной репутацией, систематически повышает квалификацию и ведет активную работу в профессиональном сообществе.

В целях обеспечения независимости Секретарь Совета директоров назначается Советом директоров по представлению Председателя. Секретарь Совета директоров не является секретарем Правления.

Порядок работы Секретаря Совета директоров регламентируется Положением о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть».



Положение о Секретаре
Совета директоров



**Ненадышина
Виктория
Вячеславовна**

Секретарь Совета директоров
с 25 сентября 2018 г.

Биографические сведения

- > Родилась в 1984 г.
- > Окончила Universite des Sciences Sociales de Toulouse (Франция) по специальности DU European and International Business Law; Российскую правовую академию Министерства юстиции Российской Федерации по специальности «юриспруденция».
- > С 2009 по 2011 г. – начальник юридического департамента ОАО «НК «Магма».
- > С 2011 по 2012 г. – начальник правового управления ОАО «Московская нефтегазовая компания».
- > С 2012 по 2014 г. – начальник управления по правовым и корпоративным вопросам ООО «Газпромнефть Марин Бункер».
- > С 2014 по сентябрь 2018 г. – заместитель генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам ООО «Газпромнефть Марин Бункер».
- > С 24 сентября 2018 г. – начальник Департамента корпоративного регулирования ПАО «Газпром нефть».
- > С 2018 г. является членом советов директоров следующих компаний: АО «Томскнефть» ВНК, ЗАО «Нортгаз», AS Baltic Marine Bunker, ООО «ИТСК», АО «Газпромнефть – МНПЗ», ООО «Газпромнефть – СМ», АО «Газпромнефть – ОНПЗ», Gazpromneft Lubricants Italia S.P.A., АО «Газпромнефть-ННГ», ООО «Газпромнефть-Хантос», ООО «Газпромнефть-Нефтесервис», ООО «Газпромнефть-Приразломное», ООО «ЦентрКаспнефтегаз», ООО «Газпромнефть – БМ», АО «Газпромнефть-Аэро», ООО «Газпромнефть Марин Бункер», Gazpromneft Marine Bunker Balkan S.A., ООО «Газпромнефть-КС», ООО «Газпромнефть – Энергосервис».
- > В компании Gazprom Neft International S.A. занимает должность секретаря Наблюдательного совета.

Акциями ПАО «Газпром нефть», а также акциями и долями его дочерних обществ не владеет. Не имеет родственных связей с иными лицами, входящими в состав органов управления и/или органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.

Дворцов Алексей Владимирович

Секретарь Совета директоров с 1 января 2018 г. по 24 сентября 2018 г.

Биографические сведения

- > Родился в 1972 г.
- > Окончил Государственный университет управления (Москва), в 2012 г. получил диплом EMBA Стокгольмской школы экономики.
- > С 2007 по 21 сентября 2018 г. – начальник Департамента корпоративного регулирования ПАО «Газпром нефть».

ОТЧЕТ О РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» ПО ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2018 ГОДУ

В ходе своей работы Совет директоров последовательно реализовывал основные задачи по приоритетным направлениям деятельности ПАО «Газпром нефть», в том числе по стратегическому развитию, повышению инвестиционной привлекательности, обеспечению действенного контроля за распоряжением активами, инвестиционной и финансово-хозяйственной деятельности, улучшению результативности и прозрачности внутренних механизмов управления, совершенствованию системы контроля и подотчетности органов управления Компании.

Деятельность Совета директоров ПАО «Газпром нефть» осуществлялась на основе утвержденных полугодовых планов работы. Всего в 2018 г. проведено 66 заседаний.

Структура вопросов, рассмотренных в 2014–2018 годах Советом директоров, по направлениям

Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
Стратегические	3	3	4	5	4
Кадровые	3	3	3	3	4
Корпоративное управление	44	33	22	27	28
Бюджетное планирование и финансирование	16	12	27	18	15
Прочие	76	80	87	59	76

Статистика количества проведенных заседаний Совета директоров за 2014–2018 годы

Источник: данные Компании

	2014	2015	2016	2017	2018
Очные	9	9	8	9	9
Заочные	56	59	51	48	57

Статистика участия членов Совета директоров в заседаниях в 2018 году

- ◆ Исполнительный директор
- ◆ Неисполнительный директор
- ◆ Независимый директор

В 2018 году проведено

66

ЗАСЕДАНИЙ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Источник: данные Компании

¹ В том числе представлял письменное мнение.

Член Совета директоров	Количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие ¹	Общее количество заседаний, в которых мог принять участие
Миллер А. Б. Председатель Совета директоров ◆	66	66
Голубев В. А. ◆	66	66
Круглов А. В. ◆	66	66
Селезнев К. Г. ◆	66	66
Дюков А. В. ◆	66	66
Федоров И. Ю. ◆	34	38
Алисов В. И. ◆	56	66
Черепанов В. В. ◆	65	66
Середа М. Л. ◆	65	66
Фурсенко С. А. ◆	66	66
Михайлова Е. В. ◆	66	66
Сердюков В. П. ◆	66	66
Дмитриев А. И. ◆	38	38
Дубик Н. Н. ◆	28	28
Гараев М. М. ◆	28	28

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров:

- > о Стратегии развития ПАО «Газпром нефть» до 2030 г.;
- > о стратегии развития ресурсной базы ПАО «Газпром нефть»;
- > о планах развития международного бизнеса ПАО «Газпром нефть», в том числе на Ближнем Востоке;
- > о программе развития ПАО «Газпром нефть» на шельфе Российской Федерации.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления и Положением о Совете директоров ПАО «Газпром нефть», вопросы стратегического развития и приоритетных направлений деятельности ПАО «Газпром нефть» рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров.

В отчетном году Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел и утвердил Стратегию развития Компании до 2030 г. Новый документ является продолжением Стратегии-2025. В соответствии с новой Стратегией развития, к 2030 г. «Газпром нефть» должна стать ориентиром для других компаний мировой нефтегазовой отрасли по эффективности, технологичности и безопасности. Фокусом Компании является укрепление позиций в числе десяти крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира по объему добычи жидких углеводородов и максимизация создаваемой стоимости каждого барреля. Предполагается, что основной вклад в обеспечение роста добычи на горизонте 2020–2030 гг. внесут новые действующие и вводимые в ближайшее время активы. Оставшуюся часть портфеля добычи планируется формировать за счет выхода в новые поисковые зоны, вовлечения нетрадиционных и трудноизвлекаемых запасов – таких как баженовская свита, доманиковые и палеозойские отложения, а также за счет развития шельфовых проектов.

Также Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел и принял к сведению информацию о реализации стратегии развития ресурсной базы Компании, которая уточняет Стратегию развития Компании-2025 в части расширения ресурсной базы для достижения целей «Газпром нефти» с учетом современных тенденций в отрасли и мировой экономике.

Совет директоров рассмотрел информацию о планах ПАО «Газпром нефть» по развитию международного бизнеса, в том числе о планах развития международного бизнеса на Ближнем Востоке.

В настоящее время в портфеле ПАО «Газпром нефть» более 20 проектов в области разведки и добычи углеводородов, переработки и сбыта за пределами Российской Федерации. Внешние и внутренние векторы существенно влияют на деятельность Компании и требуют адаптации целей ее международного развития. В этой связи Совет директоров на плановой основе рассматривает вопросы развития международного бизнеса.

Совет директоров «Газпром нефти» 14 декабря 2018 г. рассмотрел информацию о программе развития проектов Компании на шельфе Российской Федерации. С учетом возможностей Компании и ее стратегических целей программа геолого-разведочных работ на шельфе актуализирована до 2021 г. Ее дальнейшая реализация обеспечит устойчивое развитие шельфовых проектов «Газпром нефти» и закрепит лидирующие позиции Компании на шельфе Российской Федерации.

Совет директоров также рассмотрел ряд вопросов по ключевым направлениям отдельных направлений деятельности, взаимосвязанных со Стратегией развития Компании:

- > результаты деятельности и перспективы развития бизнеса смазочных материалов в ПАО «Газпром нефть»;
- > о мероприятиях, проводимых ПАО «Газпром нефть» по минимизации доли импортных закупок;
- > об организации экспортных каналов сбыта нефти и продукции переработки предприятий ПАО «Газпром нефть», результатах и перспективах деятельности;
- > перспективы развития Оренбургского нефтедобывающего кластера ПАО «Газпром нефть» в долгосрочном периоде. Синхронизация развития добычных объектов ПАО «Газпром нефть» и мощностей по транспортировке и переработке нефти и попутного нефтяного газа ПАО «Газпром»;
- > портфельный анализ добывающих предприятий ПАО «Газпром нефть», ранжирование геолого-разведочных работ и добычи по приоритетности и эффективности проектов.

Советом директоров «Газпром нефти» рассмотрены результаты деятельности и перспективы развития бизнеса масел Компании. Оператор бизнеса – ООО «Газпромнефть-СМ», созданная в 2007 г., сегодня занимает 21 % российского рынка фасованных масел.

Стратегическим направлением развития ООО «Газпромнефть-СМ» становится развитие высокотехнологичного ассортимента, что диктует необходимость расширения мощностей, в том числе за счет организации производства смазочных материалов на целевых зарубежных рынках.

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел информацию о мероприятиях Компании, направленных на внедрение и рост доли в закупках российских продуктов и решений, вопрос об организации экспортных каналов реализации нефти и продукции переработки предприятий Компании, а также принял к сведению информацию о результатах деятельности Центра управления эффективностью Блока логистики, переработки и сбыта.

Повышение доли российской продукции в структуре закупок – один из приоритетов «Газпром нефти». Для решения этой задачи Компания внедряет уже существующие отечественные разработки, а также активно стимулирует процесс создания новых, ранее не выпускавшихся продуктов.

Реализация всех разработанных в Компании стратегий импортозамещения позволит создать более 100 новых высокотехнологичных продуктов российского производства для всех направлений деятельности «Газпром нефти», включая высокотехнологичные комплексы бурения, оборудование и реагенты для гидроразрыва пласта, генерирующее и компримирующее, а также внутрискважинное оборудование, морскую технику и оборудование для шельфовых проектов, средства индивидуальной защиты.

Также в отчетном году Совет директоров «Газпром нефти» рассматривал вопрос об организации экспортных каналов реализации нефти и продукции переработки предприятий Компании, а также оценил их эффективность и перспективы развития.

Один из главных приоритетов «Газпром нефти» в сфере экспорта – реализация арктических сортов нефти. Для решения этой задачи Компания создала уникальную логистическую схему, ключевыми элементами которой являются нефтедобывающая платформа «Приразломная», терминал «Ворота Арктики», флот судов усиленного ледового класса, а также перевалочный комплекс в порту Мурманск.

В будущем «Газпром нефть» нацелена на увеличение своей доли на европейском рынке за счет конкурентных преимуществ арктических сортов нефти и в настоящее время изучает новые направления их реализации.

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел вопрос о долгосрочных перспективах развития Оренбургского нефтедобывающего кластера «Газпром нефти», а также информацию о синхронизации развития добычных объектов Компании и мощностей по транспортировке и переработке нефти и попутного

нефтяного газа ПАО «Газпром». В долгосрочной перспективе развитие центра добычи Оренбургского кластера «Газпром нефть» опирается на решение таких задач, как расширение ресурсной базы и географии деятельности в регионе, повышение эффективности и технологичности разработки месторождений, а также приобретение компетенций в работе с трудноизвлекаемыми и нетрадиционными запасами.

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел информацию о портфельном анализе добывающих предприятий Компании, ранжировании геолого-разведочных работ и добычи по приоритетности и эффективности проектов.

С 2006 г. за счет реализации большого количества проектов годовой объем добычи «Газпром нефти» вырос в два раза, значительно расширена география деятельности. Сегодня Компания управляет портфелем добывающих активов в различных регионах деятельности: на юге и в центре Западной Сибири, на Гыданском полуострове и Ямале в арктической зоне ЯНАО, в Волго-Уральском регионе, в Восточной Сибири, на Балканах и Ближнем Востоке. Эффективная работа на текущих активах, а также выделение основных стратегических направлений позволяют сформировать сбалансированный план развития Блока разведки и добычи «Газпром нефти» в долгосрочной перспективе.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления и Положением о Совете директоров ПАО «Газпром нефть», вопросы стратегического развития и приоритетных направлений деятельности ПАО «Газпром нефть» рассматриваются на очных заседаниях Совета директоров

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров:

- > совершенствование системы управления эффективностью операционных процессов нефтяного бизнеса ПАО «Газпром нефть» с применением инновационных цифровых технологий;
- > о реализации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ в ПАО «Газпром нефть»: планирование, финансирование и организация выполнения. Внедрение и анализ эффективности использования результатов НИОКР;
- > опыт ПАО «Газпром нефть» по внедрению лучших мировых практик управления ремонтной деятельностью и достигнутая эффективность по результатам ее совершенствования;
- > о ходе реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» до 2025 г. в части инновационного проекта «Разработка и постановка на производство катализаторов каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов»;
- > отчет о результатах функционирования Центра управления эффективностью нефтепереработки и сбыта ПАО «Газпром нефть»;
- > об утверждении отчета о реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.;
- > о достигнутой эффективности по результатам перехода мощностей ПАО «Газпром нефть» на увеличенный межремонтный пробег (УМРП). Этапы формирования программы по переходу на УМРП и согласование с Ростехнадзором. Создание «информационной площадки» по передаче опыта разработки программы по переходу на УМРП между ПАО «Газпром нефть» и ПАО «Газпром»;
- > об итогах реализации программы повышения эффективности розничного бизнеса ПАО «Газпром нефть» за счет внедрения новых моделей управления АЗС и развития целевых форматов. Эффективность розничного и мелкооптового бизнеса ПАО «Газпром нефть» в странах Средней Азии.

В 2018 г. Совет директоров уделил повышенное внимание технологическому и инновационному развитию Компании.

Совет директоров «Газпром нефти» принял к сведению информацию о совершенствовании системы управления эффективностью операционных процессов нефтяного бизнеса Компании с применением инновационных цифровых технологий.

Цифровая трансформация – одно из приоритетных направлений деятельности «Газпром нефти», которое открывает новые возможности для повышения экономической эффективности в условиях возрастающей сложности бизнеса и постепенно снижающегося потенциала оптимизации процессов за счет традиционных подходов. Новые методы управления на основе инновационных цифровых технологий позволяют перейти к сквозному администрированию всех стадий производственного процесса и повысить эффективность отдельных направлений бизнеса за счет использования прогнозной и рекомендательной аналитики, создания кросс-функциональных центров оперативного управления и цифровых платформ.

В соответствии с утвержденным Планом работы Совета директоров была рассмотрена информация о реализации научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ в ПАО «Газпром нефть»: планирование, финансирование и организация выполнения, а также о внедрении и анализе эффективности использования результатов НИОКР.

НИОКР являются инструментом повышения эффективности Компании. Создаваемые программные продукты, включая цифровые модели и платформы, направлены на интеграцию производственных процессов, повышение гибкости Компании, скорости принятия решений и их качества. Разрабатываемые катализаторы и процессы нефтепереработки – источник создания дополнительной стоимости. Разработки ПАО «Газпром нефть» по направлениям вовлечения нетрадиционных запасов и эксплуатации зрелых месторождений направлены на преодоление технологических вызовов отраслевого масштаба. НИОКР Компании обеспечивают импортозамещение по таким направлениям, как катализаторы нефтепереработки, программное обеспечение, компоненты буровых растворов. Советом директоров принята к сведению информация о приоритетных направлениях НИОКР с учетом вышеуказанных задач и подходов.

Совет директоров утвердил отчет о реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» за 2017 г. Объем финансирования Программы инновационного развития в 2017 г. составил порядка 3,7 млрд руб., что соответствует цифре, предусмотренной в Программе. Крупнейшие статьи расходов – технологическая стратегия в области разведки и добычи, программы энергосбережения, проектирование нового катализаторного производства, а также программа НИОКР в области нефтепереработки.

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров:

- > об исполнении Инвестиционной программы, Бюджета (финансового плана) и программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2017 г. по итогам деятельности Группы в 2017 г.;
- > о ходе и эффективности реализации Бюджета и Инвестиционной программы Группы «Газпром нефть» на 2018 г. по итогам деятельности в первом полугодии 2018 г. О внесении изменений в Инвестиционную программу и Бюджет (финансовый план) Группы «Газпром нефть» на 2018 г.;
- > о предварительных итогах исполнения Инвестиционной программы и Бюджета Группы «Газпром нефть» на 2018 г.;
- > о проектах Инвестиционной программы, Бюджета (финансового плана), включая программу финансовых заимствований Группы «Газпром нефть», и Программы оптимизации (сокращения) затрат Группы «Газпром нефть» на 2019 г. и прогнозе до 2021 г.;
- > о системе ключевых показателей эффективности и оценке ее влияния на эффективность работы ПАО «Газпром нефть»;
- > об оценке и актуализации основных рисков ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > об организации закупочной деятельности ПАО «Газпром нефть»;
- > о структуре долга и управлении долговым портфелем Группы «Газпром нефть» в 2017 г. и предложениях по его оптимизации в 2018 г.;
- > отчет о результатах деятельности Департамента внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.;
- > об утверждении Программы биржевых облигаций ПАО «Газпром нефть»;
- > о порядке выявления и реализации непрофильных активов в ПАО «Газпром нефть»;
- > о результатах оценки работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > об определении размера оплаты услуг аудитора на 2018 г.

Совет директоров ПАО «Газпром нефть» уделяет значительное внимание вопросам обеспечения контроля в сфере финансово-экономической и инвестиционной деятельности Группы «Газпром нефть».

Стратегические целевые показатели (СЦП) первого уровня деятельности Компании и их выполнение рассматриваются и утверждаются ежегодно Советом директоров Компании в рамках рассмотрения вопросов по утверждению бюджета / финансового плана и инвестиционной программы и выполнения бюджета / финансового плана и инвестиционной программы. В течение года возможна корректировка целей на год, исходя из складывающейся макроэкономической ситуации (изменение мировых котировок цен на нефть и нефтепродукты, изменение курсов валют) и/или реализации дополнительных высокозначимых стратегических инвестиционных проектов. На основе утвержденных Советом директоров стратегических целевых показателей производится определение ключевых показателей эффективности следующих уровней управления для отдельных направлений деятельности: «Разведка и добыча», «Логистика, переработка и сбыт» и т. д. и их подразделений на основе «дерева КПЭ»¹. После определения набора КПЭ происходит их каскадирование и/или декомпозиция на все уровни управления ПАО «Газпром нефть» и для дочерних обществ, а также для совместных предприятий.

Применение системы ключевых показателей эффективности дает существенный вклад в достижение стратегических целевых показателей деятельности Компании. «Газпром нефть» демонстрирует постоянный рост как производственных, так и финансовых показателей и ежегодно увеличивает уровень дохода для акционеров.

В 2018 г. Совет директоров рассмотрел информацию о результатах оценки внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть». Оценка работы внешнего аудитора АО «ПвК Аудит» проводилась по основе рекомендованных Советом по аудиторской деятельности подходах к определению нестоимостных критериев оценки аудиторских услуг. Было отмечено, что АО «ПвК Аудит» применяет риск-ориентированный подход к аудиту, основанный на концентрации внимания при проведении аудиторских процедур в отношении тех областей отчетности, которые могут содержать искажения вследствие наличия рисков. Привлекаемый состав экспертов АО «ПвК Аудит» обладает необходимой экспертизой по всем областям, необходимых для проведения полноценного аудита. План проведения аудиторских процедур на 2017 г. был заранее согласован с утвержденным в Компании графиком закрытия отчетности. В ходе аудита АО «ПвК Аудит» применило ряд технологий, позволяющих обрабатывать большие массивы данных для проверки полноты и специфических тестов по проверке журнальных проводок, а также минимизации запросов первичных документов.

Советом директоров были определены стратегические показатели деятельности Группы «Газпром нефть» на 2018–2020 гг., утверждены Бюджет (финансовый план) Группы «Газпром нефть» на 2018 г., включая Программу финансовых заимствований, Инвестиционная программа Группы «Газпром нефть» на 2018 г., Программа оптимизации (сокращения) затрат Группы «Газпром нефть» на 2018 г.

¹ Дерево КПЭ – это иерархически структурированная совокупность КПЭ, в которой выделены основная цель и подчиненные ей подцели последующих уровней.

В отчетном году Совет директоров провел оценку **эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании.**

В течение 2018 г. на очных заседаниях Совета директоров рассматривалась информация о системе управления рисками в ПАО «Газпром нефть», о результатах оценки и актуализации основных рисков по итогам 2017 г.

Оценка и актуализация ключевых рисков Компании представляет собой результат работы в рамках всех направлений интегрированной системы управления рисками, в том числе таких, как развитие и внедрение инструментов, методов анализа и управления рисками, а также повышение уровня компетенций персонала в области управления рисками.

Процедура актуализации рисков Компании реализуется в соответствии с требованиями нормативно-методологической документации, регламентирующей функционирование Интегрированной системы управления рисками (далее – ИСУР)², и осуществляется по принципу «снизу вверх», начиная с уровня дочерних обществ Компании с вовлечением всех ключевых руководителей и специалистов уровня дочерних обществ, Блоков и Правления Компании.

Дочерние общества Компании проводят переоценку рисков, формируют мероприятия по управлению рисками, согласовывают реестры рисков с функциональными службами и курирующими подразделениями в корпоративном центре Компании. Наиболее существенные риски дочерних обществ консолидируются в реестры рисков Блоков, на основании которых впоследствии формируется проект реестра ключевых рисков Компании, утверждаемый Правлением Компании.

Управление мониторинга системы управления рисками (УМСУР) сопровождает процесс подготовки сбора информации о рисках, включая проведение риск-сессий, анализ результатов оценки и подготовку отчетности, с уровня дочерних обществ до уровня Блоков и Правления Компании.

В ходе подготовки к ежегодному циклу оценки и актуализации Ключевых рисков Компании сотрудники УМСУР организовали и провели 29 риск-сессий, приняли участие в 11 независимых экспертизах проектов.

Для целей повышения качества информации о рисках в Компании также реализуются инициативы в области развития инструментов и методов выявления и оценки рисков, а также повышения уровня компетенций персонала в области управления рисками.

Основным фокусом развития инструментов и методов выявления и оценки рисков в 2018 г. было дальнейшее углубление интеграции ИСУР с процессами планирования (стратегическое планирование, бизнес-планирование и инвестиционное планирование).

СОЦИАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЭКОЛОГИЯ

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров:

- > о реализации ключевых мероприятий по охране окружающей среды в 2017 г. и планах на 2018 г.;
- > о выполнении Программы утилизации и повышения эффективности использования попутного нефтяного газа по итогам работы в 2018 г., перспективные планы на 2019–2021 гг.;
- > оценка изменения уровня утилизации попутного нефтяного газа в Оренбургской области в 2015–2018 гг.

В соответствии с утвержденным Планом работы Совет директоров рассмотрел информацию о реализации ключевых мероприятий по охране окружающей среды ПАО «Газпром нефть» в 2017 г., а также планах на 2018 г.

В рамках реализации Указа президента Российской Федерации «О проведении в Российской Федерации Года экологии», а также поручения Председателя Правления ПАО «Газпром» 2017 год в «Газпром нефти» был объявлен Годом экологии.

За год Компания реализовала более 1 тыс. природоохранных мероприятий, направив на их реализацию 17,5 млрд ₽. Основными направлениями программы Года экологии в рамках операционной деятельности «Газпром нефти» стали сокращение эмиссии веществ в атмосферу, снижение уровня сжигания попутного нефтяного газа, совершенствование систем очистки сточных вод и обращения с отходами производства, благоустройство территорий производственных участков и вахтовых поселков, повышение экологической культуры персонала.

² Политика в области управления рисками (СК-11.03.01, утверждена 7 февраля 2013 г.), Основополагающий стандарт «Интегрированная система управления рисками (ИСУР)» (ОСК-11.07, утвержден 1 марта 2016 г.) и Методические указания по процессу управления рисками (М-11.07-01, утверждены 1 марта 2016 г.).

По итогам реализации программы «Газпром нефть» получила награду Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации «За активную экологическую политику в Год экологии».

Безусловным приоритетом Компании в сфере охраны окружающей среды является обеспечение экологической безопасности при реализации морских проектов. Комплексный экологический мониторинг подтверждает отсутствие негативного воздействия шельфовых проектов на окружающую среду, а реализация корпоративной программы сохранения биоразнообразия позволяет поддерживать стабильность морских экосистем Арктической зоны Российской Федерации. Программа сформирована «Газпром нефтью» с учетом рекомендаций представителей ООН, Глобального экологического фонда, Минприроды и Всемирного фонда дикой природы в России.

Основной приоритет на 2019 г. – реализация проектов, направленных на достижение целевых экологических показателей. В числе ключевых проектов природоохранной направленности – создание инфраструктуры утилизации попутного нефтяного газа на месторождениях Компании, в том числе с применением технологии закачки попутного нефтяного газа в пласт; внедрение оборудования, снижающего техногенную нагрузку на окружающую среду в рамках реализации программ модернизации и реконструкции нефтеперерабатывающих заводов, а также строительство локальных очистных сооружений на сбытовых предприятиях Компании.

Совет директоров «Газпром нефти» 26 октября 2018 г. рассмотрел ход выполнения программы утилизации и повышения эффективности использования попутного нефтяного газа в 2018 г., а также планы на 2019–2021 гг.

Реализуемый портфель проектов газовой программы «Газпром нефти» позволяет Компании сохранять растущую динамику в полезном использовании попутного нефтяного газа. Ключевые факторы роста показателя – эффективное управление материальными потоками и оборудованием, запуск новых инфраструктурных объектов Компании.

В ближайшей перспективе – завершение строительства объектов Урмано-Арчинской группы месторождений, дальнейшее развитие газовой программы на Новопортовском месторождении, реализация проектов утилизации попутного нефтяного газа на новых месторождениях, в частности на Северо-Самбургском и Тазовском.

Реализуемый портфель проектов газовой программы «Газпром нефти» позволяет Компании сохранять растущую динамику в полезном использовании попутного нефтяного газа. Ключевые факторы роста показателя – эффективное управление материальными потоками и оборудованием, запуск новых инфраструктурных объектов Компании.

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров:

- > об участии членов Правления ПАО «Газпром нефть» в органах управления иных организаций;
- > о составе Комитета по аудиту Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > о составе Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > отчет о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» за первое полугодие 2018 г.;
- > о внесении изменений в Порядок совершения сделок и Порядок взаимодействия Компании с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания;
- > об утверждении Положения о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

Следуя рекомендациям Кодекса корпоративного управления, Совет директоров регулярно рассматривает оценку состояния корпоративного управления в Компании и проводит оценку собственной деятельности в Совете директоров.

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел информацию о результатах работы Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками Компании в первом полугодии 2018 г.

Совет директоров «Газпром нефти» принял к сведению информацию о создании централизованной функции внутреннего контроля в рамках Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками Компании. Это решение будет способствовать использованию единого подхода к организации и функционированию внутреннего контроля, развитию соответствующей внутренней среды и корпоративной культуры, а также систематизации информационных потоков в сфере внутреннего контроля.

В 2018 г. Совет директоров утвердил следующие внутренние документы:

- > Положение о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > изменения в Порядок взаимодействия Компании с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания;
- > изменения в Порядок совершения сделок Компании.

Действующие Порядок совершения сделок и Порядок взаимодействия Компании с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания (далее – Порядки), утверждены Советом директоров Общества в 2010 г. Изменения в Порядки внесены в части повышения пороговых значений по сделкам в целях оптимизации работы Совета директоров ПАО «Газпром нефть» за счет передачи полномочий по рассмотрению вопросов текущей деятельности Генеральному директору.

Положение о Секретаре Совета директоров Общества утверждено в соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления и учитывает ведущую российскую практику корпоративного управления. Ранее вопросы компетенции Секретаря Совета директоров были определены в Положении о Совете директоров.

Кроме того, в рамках деятельности по корпоративному управлению Совет директоров рассматривал вопросы подготовки к годовому и внеочередному Общим собраниям акционеров.

КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ

При Совете директоров Компании функционируют два комитета: Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям.

КОМИТЕТ ПО АУДИТУ

Комитет по аудиту обеспечивает контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, избирается Советом директоров и действует на основании Устава и внутренних положений.

Статистика количества проведенных заседаний Комитета по аудиту Совета директоров

Показатель	2015	2016	2017	2018
Количество заседаний	8	11	12	13
Количество рассмотренных вопросов	22	30	34	35

СОСТАВ КОМИТЕТА ПО АУДИТУ

За период с 20 июня 2017 г. по 21 июня 2018 г.:

- Серeda М. Л. (Председатель);
- Голубев В. А.;
- Дубик Н. Н.

С 22 июня 2018 г. по 31 декабря 2018 г.:

- Серeda М. Л. (Председатель);
- Голубев В. А.;
- Михайлова Е. В.

Функции: Комитет по аудиту содействует участию Совета директоров в осуществлении контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Компании, оценивая эффективность систем внутреннего контроля, включая механизмы контроля за процессом подготовки и представления финансовой и иной отчетности, ее полнотой и достоверностью, а также осуществляя мониторинг системы управления рисками. Комитет по аудиту способствует конструктивной коммуникации с внешним аудитором, органами контроля финансово-хозяйственной деятельности, подразделениями внутреннего аудита Компании. Деятельность Комитета напрямую связана с планом работы Совета директоров и включает в себя рассмотрение вопросов финансовой деятельности и инвестиционного планирования.

Состав, статус, порядок деятельности, компетенция и функции Комитета, процедура созыва и проведения заседаний, оформления решений, а также ответственность членов Комитета определены Положением о Комитете.

С учетом характера своих обязанностей члены Комитета обладают ключевыми компетенциями и необходимыми навыками, необходимыми для работы с финансовыми отчетами, анализа хозяйственной деятельности и финансового управления. В Комитет по аудиту не входит ни один из представителей высшего руководства Компании.

В соответствии с утвержденным Планом работы в 2018 г., Комитет по аудиту провел 13 заседаний и рассмотрел следующие ключевые вопросы:

- > о консолидированной отчетности Группы «Газпром нефть» по стандартам МСФО за 2017 г., за три, шесть и девять месяцев 2018 г.;
- > об итогах проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.;
- > отчет о результатах деятельности Департамента внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.;
- > об оценке и актуализации основных рисков ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > о кандидатуре аудитора ПАО «Газпром нефть» на 2018 г.;
- > о результатах мероприятий по управлению налоговым риском ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г. и в первом полугодии 2018 г.;
- > о результатах мероприятий по управлению кредитным риском ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г. и в первом полугодии 2018 г.;
- > о рассмотрении концепции по созданию единого центра кредитного контроля Группы «Газпром нефть»;
- > о результатах мероприятий по обеспечению контроля в информационных системах ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г. и в первом полугодии 2018 г.;
- > о программе гарантий и повышения качества внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > о рассмотрении информации, раскрываемой внешним сторонам, включая аналитические и рейтинговые агентства, а также о раскрытии показателей, не предусмотренных МСФО;
- > об определении размера оплаты услуг аудитора на 2018 г.;
- > отчет о деятельности структурного подразделения «Центр управления эффективностью» Блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть» за первое полугодие 2018 г.;
- > отчет о результатах выполнения плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.

Статистика количества проведенных заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

Показатель	2015	2016	2017	2018
Количество заседаний	6	7	6	4
Количество рассмотренных вопросов	10	10	10	5

Члены Комитета присутствовали на всех заседаниях, при этом на заседания Комитета были приглашены представители внешнего аудитора, члены Правления, начальник Департамента внутреннего аудита и руководители департаментов Компании в соответствии с рассматриваемыми вопросами.

КОМИТЕТ ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

Комитет по кадрам и вознаграждениям является консультативным органом при Совете директоров.

Состав, статус, порядок деятельности, компетенция и функции Комитета, процедура созыва и проведения заседаний, оформления решений, а также ответственность членов Комитета определены Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям.

Основными задачами Комитета в соответствии с Положением являются предварительное всестороннее изучение отнесенных к компетенции Совета директоров вопросов и подготовка рекомендаций для принятия решений Советом директоров в отношении деятельности Компании в области кадровой политики и вознаграждения членов органов управления и Ревизионной комиссии Компании.

СОСТАВ КОМИТЕТА ПО КАДРАМ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ

С 20 июня 2017 г. по 21 июня 2018 г.:

- Дубик Н. Н. (Председатель);
- Круглов А. В.;
- Черепанов В. В.;
- Фурсенко С. А. (независимый директор).

С 22 июня 2018 г. по 31 декабря 2018 г.:

- Федоров И. Ю. (Председатель);
- Круглов А. В.;
- Черепанов В. В.;
- Фурсенко С. А. (независимый директор).

В 2018 г. Комитет провел четыре заседания и рассмотрел следующие ключевые вопросы:

- > о рассмотрении предложений акционеров о выдвижении кандидатов для избрания в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Газпром нефть». Об оценке кандидатов в члены Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > о вознаграждении членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;
- > о вознаграждении членов Ревизионной комиссии ПАО «Газпром нефть»;
- > об участии членов Правления ПАО «Газпром нефть» в органах управления иных организаций;
- > об оценке эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

В 2018 г. Комитетом по кадрам и вознаграждениям были одобрены новые критерии оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть», которые адаптированы под новые реалии Компании и позволят проводить более глубокий анализ ключевых процессов Совета директоров.

В отчетном году Комитет по кадрам и вознаграждениям составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров. По мнению Комитета по кадрам и вознаграждениям, анализ состава кандидатов позволил сделать вывод о том, что:

1. Опыт и образование, а также знания и высокая степень профессиональной подготовки выдвинутых в Совет директоров кандидатов позволят выполнить им обязанности члена Совета директоров, а также непосредственно способствовать эффективной работе всего Совета директоров в интересах Компании и ее акционеров.
2. У всех кандидатов безупречная профессиональная и личная репутация, которая подразумевает под собой, помимо прочего, отсутствие фактов привлечения к уголовной ответственности в настоящем или прошлом.
3. В состав Совета директоров войдет один исполнительный директор, что соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления.
4. В состав Совета директоров войдут два независимых директора, что составляет 15 % состава, что менее рекомендованного Кодексом корпоративного управления.
5. Совет директоров будет достаточно сбалансирован с точки зрения гендерного и возрастного состава.

По вопросам, требующим представления рекомендаций Совету директоров, Комитетом были подготовлены соответствующие рекомендации.

За отчетный период Комитетом в полном объеме были выполнены возложенные на него задачи.

ОЦЕНКА РАБОТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В соответствии с рекомендациями ведущих практик корпоративного управления Совет директоров проводит ежегодный анализ и оценку эффективности своей работы путем оценки всех сфер деятельности Совета директоров.

В 2018 г. Комитетом по кадрам и вознаграждениям были одобрены новые критерии оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

Также Комитет признал целесообразным проведение оценки эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть» с привлечением независимой внешней организации не реже одного раза в три года.

Оценка эффективности деятельности Совета директоров Компании проводится в форме опроса (анкетирования). В анкету включено около 30 вопросов по основным направлениям деятельности: состав, характер деятельности, процедуры Совета директоров, оценка работы Председателя Совета директоров, комитетов и Секретаря Совета директоров, уровень взаимоотношений внутри Совета директоров и прочие вопросы.

Анализ анкет членов Совета директоров позволяет быстро получить представление о текущем состоянии ключевых процессов Совета директоров, включая стратегию, принципы ведения бизнеса, управление эффективностью Компании, организацию работы Совета и его комитетов, а также оценку вклада членов Совета директоров, включая его Председателя и Секретаря Совета директоров.

В 2018 г. была проведена внешняя оценка деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть» в соответствии с рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления. Совет директоров привлек Ассоциацию независимых директоров (АНД), которая является признанным российским авторитетом в области корпоративного управления и эффективности совета директоров. По результатам внешней оценки отмечена активная работа руководства Компании и Совета директоров по продолжению улучшения практики корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» с момента предыдущей оценки в 2017 г., в том числе в части мониторинга реализации Стратегии, управления рисками, разработки и контроля за исполнением бюджета, организации и проведения заседаний Совета директоров и комитетов, а также управления эффективностью. По итогам внешней оценки определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Совета директоров, а именно сохранение внимания Совета на вопросах долгосрочной стратегии реализации стратегических проектов; расширение фокуса на вопросах производительности труда, импортозамещения, охраны окружающей среды и безопасности труда.

ВВЕДЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ НОВЫХ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В целях обеспечения эффективной работы Совета директоров Комитетом по кадрам и вознаграждениям в Компании действует Программа введения в должность вновь избранных членов Совета директоров.

Задачи Программы – максимально быстрое и эффективное ознакомление вновь избранных членов Совета директоров с производственной и финансово-экономической деятельностью, а также с практикой корпоративного управления Компании.

Программой предусматривается проведение следующих мероприятий:

- 1) встреча с Председателем Совета директоров, обсуждение плана работы Совета директоров, приоритетов деятельности Компании; определение будущей роли директора в составе Совета директоров в соответствии с его профессиональными знаниями и опытом;
- 2) встреча с представителями высшего руководства, получение основной информации о деятельности Компании, обсуждение операционной и финансовой структуры Компании, знакомство с членами Правления;
- 3) консультации с Секретарем Совета директоров: Секретарь Совета директоров описывает процедурные и юридические аспекты деятельности Совета директоров и его комитетов, разъясняет права и обязанности члена Совета директоров, вопросы выплаты вознаграждений и компенсаций, ответственности члена Совета директоров и страхования ответственности;
- 4) ознакомление с основными документами Компании, а также с письменным руководством для члена Совета директоров, с описанием основных вопросов бизнеса, внутренних процедур и организации работы Совета директоров Компании и его комитетов;
- 5) Программа также может включать мероприятия по посещению основных объектов Компании, участие в публичных мероприятиях Компании и встречи с ключевым управленческим персоналом.

Контроль реализации Программы осуществляет Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В течение 2018 г. в состав Совета директоров были избраны два новых члена: Федоров И. Ю. и Дмитриев А. И., которые являются сотрудниками ПАО «Газпром» и владеют основной информацией о деятельности Компании, в результате чего выполнения всей программы мероприятий по введению в должность не потребовалось. Новые директора были ознакомлены с регламентом деятельности Совета директоров, правами и обязанностями, вопросами выплаты вознаграждения, компенсаций и страхования ответственности.

Правление и Генеральный директор

Структура исполнительных органов ПАО «Газпром нефть» определена Уставом: к ним относятся Правление и Генеральный директор. Правление Компании является коллегиальным исполнительным органом, осуществляющим руководство ее текущей деятельностью. В соответствии с Уставом ПАО «Газпром нефть», Правление формируется Советом директоров по представлению Генерального директора Компании. Срок полномочий Правления также определяется решением Совета директоров. Требования к профессиональной квалификации членов

Правления «Газпром нефти» устанавливаются внутренними документами ПАО «Газпром нефть».

Генеральный директор Компании А. В. Дюков (возглавил Компанию в декабре 2006 г., в декабре 2016 г. был второй раз переизбран на следующие пять лет) является одновременно Председателем Правления, в функциональные обязанности которого входит организация деятельности Правления. В отсутствие Председателя Правления его функции осуществляет один из двух заместителей Председателя Правления: В. В. Яковлев (Первый заместитель), А. М. Чернер. Заместители избираются по представлению Председателя Правления большинством голосов избранных членов Правления. В случае отсутствия Председателя и заместителей функции Председателя Правления может выполнять любой член Правления по решению Правления.

Компетенции Правления и Генерального директора Компании

Основные вопросы, отнесенные к компетенции Правления

Компетенция Правления определяется Уставом Компании.

К основным функциям Правления относятся:

- > организация контроля за реализацией решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Компании;
- > разработка для представления Совету директоров Компании перспективных планов и основных программ деятельности ПАО «Газпром нефть», в том числе годового бюджета и инвестиционных программ Компании, подготовка отчетов об их выполнении, а также разработка и утверждение текущих планов деятельности Компании;
- > контроль за выполнением перспективных и текущих планов и программ Компании, а также за реализацией инвестиционных, финансовых и иных проектов;
- > разработка предложения об участии и прекращении участия ПАО «Газпром нефть» в других организациях (в том числе зарубежных), об открытии и прекращении деятельности филиалов, представительств Компании для представления Совету директоров.

Основные вопросы, отнесенные к компетенции Генерального директора

Генеральный директор подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров ПАО «Газпром нефть».

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Компании и действует в рамках компетенции, установленной Уставом ПАО «Газпром нефть».

Основные вопросы компетенции:

- > совершает сделки от имени Компании и распоряжается имуществом Компании, руководствуясь внутренними документами Компании, регулирующими порядок совершения сделок и порядок взаимодействия с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания;
- > утверждает штаты Компании, ее филиалов и представительств, определяет формы, системы и размер оплаты труда;
- > утверждает внутренние документы Компании, регулирующие ее текущую деятельность;
- > по согласованию с Советом директоров назначает и освобождает от должности заместителей Генерального директора, главного бухгалтера, руководителя юридической службы, начальника подразделения внутреннего аудита (контроля), руководителя службы безопасности, руководителя подразделения по подготовке и проведению конкурентных закупок, а также руководителей филиалов и представительств Компании;
- > организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Компании, исполнение обязательств перед бюджетом и контрагентами;
- > принимает решения об участии и о прекращении участия Общества в других организациях, в случаях если такое решение влечет совершение сделки на сумму не более чем 0,2 % балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, или связано с реорганизацией или ликвидацией организации, балансовая стоимость активов которой составляет не более 1 млрд ₽;
- > принимает решения в соответствии с порядком совершения сделок о совершении сделок на сумму не более чем 0,2 % балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату.

Состав Правления



**Дюков
Александр
Валерьевич**

Председатель Правления,
Генеральный директор

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
0,005357244 %
(254 003 шт.)

Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2018 года



**Яковлев
Вадим
Владиславович**

Заместитель Председателя
Правления, Первый Заместитель
Генерального директора

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
0,001051526 % (49 856 шт.)

Биографические сведения

- > Родился в 1967 г.
- > Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт. В 2001 г. получил степень IMISP MBA.
- > 2003–2006 гг. – Президент компании ОАО «СИБУР Холдинг».
- > В 2006 г. – генеральный директор ООО «СИБУР».
- > С 2006 г. – Президент, а с декабря 2007 г. – Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Газпром нефть».

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2005 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров ПАО «СИБУР Холдинг»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «МФК «Лахта Центр»;
- > с 2007 г. – член Наблюдательного совета Союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;
- > с 2008 г. – член Попечительского совета федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет»;
- > с 2009 г. – член Совета директоров ООО «Национальный нефтяной консорциум»;
- > с 2010 г. – член Совета директоров ЗАО «Хоккейный клуб «СКА»;
- > с 2010 г. – член Попечительского совета Всероссийской общественной организации «Русское географическое общество»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ООО «Хоккейный город»;
- > с 2013 г. – член Правления, член бюро Правления, Председатель Комитета по промышленной безопасности общероссийской общественной организации «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- > с 2014 г. – член Президиума общественной организации «Региональная спортивная федерация футбола Санкт-Петербурга»;
- > с 2014 г. – член Попечительского совета Российской Шахматной Федерации;
- > с 2015 г. – член Попечительского совета Фонда поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие»;
- > с 2015 г. – член Попечительского совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина»;
- > с 2017 г. – Председатель Совета директоров ООО «БК «Зенит»;
- > с 2018 г. – член Попечительского совета Университетской гимназии (школы-интерната) МГУ им. М. В. Ломоносова;
- > с 2019 г. – Президент Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз»;
- > с 2019 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф».

- > Родился в 1970 г.
- > Окончил Московский инженерно-физический институт, Высшую школу финансов Международного университета (Москва). В 1999 г. получил квалификацию Chartered Association of Certified Accountants (ACCA), в 2009 г. получил диплом Британского института директоров (ID).
- > 2005–2006 гг. – заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «СИБУР-Русские шины».
- > 2006–2007 гг. – начальник планово-бюджетного департамента ОАО «Газпром нефть».
- > С сентября по декабрь 2007 г. – вице-президент по финансам ОАО «Газпром нефть».
- > С октября 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», с декабря 2007 г. – Заместитель Генерального директора по экономике и финансам.
- > С мая 2010 по август 2011 г. – Первый Заместитель Генерального директора – финансовый директор ОАО «Газпром нефть».
- > С 2011 г. – Первый Заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть», Заместитель Председателя Правления.
- > В Компании курирует вопросы разведки и добычи, стратегического планирования, а также сделки по слияниям и поглощениям.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2007 г. – Председатель Совета директоров АО «Газпромнефть-ННГ»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров ПАО «НГК «Славнефть»;
- > с 2008 г. – Председатель Совета директоров ООО «ГПН-Развитие»;
- > с 2009 г. – Председатель Совета директоров Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad;
- > с 2011 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-Хантос»;
- > с 2011 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть НТЦ»;
- > с 2011 г. – член Наблюдательного совета Salym Petroleum Development N.V.;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ОАО «СН-МНГ»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»;
- > с 2012 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-Оренбург»;
- > с 2015 г. – член Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф»;
- > с 2016 г. – член Наблюдательного совета Тюменского государственного университета;
- > с 2018 г. – Председатель Совета директоров ООО «ГПН-Нефтесервис»;
- > с 2018 г. – Председатель Совета директоров ООО «ГПН-ГЕО»;
- > с 2018 г. – Председатель Совета директоров ПАО «НГК «Славнефть»;
- > с 2018 г. – Председатель Совета директоров ООО «Технологический центр «Бажен»;
- > с 2018 г. – Председатель Наблюдательного совета Salym Petroleum Development N.V.



**Антонов
 Игорь
 Константинович**

член Правления, Заместитель
 Генерального директора
 по безопасности

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)

Не имеет



**Дыбаль
 Александр
 Михайлович**

член Правления, Заместитель
 Генерального директора
 по корпоративным
 коммуникациям

**Доля участия в уставном
 капитале**
 (по состоянию на 31 декабря 2018 г.)

Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1951 г.
- > Окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения.
- > 2000–2005 гг. – генеральный директор Санкт-Петербургского государственного унитарного предприятия «Информатика».
- > 2005–2007 гг. – вице-президент по безопасности ОАО «Сибнефть».
- > С декабря 2007 г. по настоящее время является Заместителем Генерального директора по безопасности ПАО «Газпром нефть».

- > Родился в 1966 г.
- > Окончил Ленинградский электротехнический институт.
- > 2005–2007 гг. – Председатель Совета директоров ОАО «Газпром-Медиа».
- > С февраля 2007 г. – вице-президент ПАО «Газпром нефть», советник Председателя Правления ПАО «Газпром».
- > С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по корпоративным коммуникациям.
- > В Компании отвечает за региональную и информационную политику, внутрикорпоративные и маркетинговые коммуникации.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2011 г. – член Совета директоров АО «МФК «Лахта Центр»;
- > с 2015 г. – член Совета директоров ООО «Газпром-Медиа»;
- > с 2015 г. – член Совета директоров АО «ТНТ-Телесеть»;
- > с 2017 г. – член Совета директоров ООО «ГПМ РТВ»;
- > с 2018 г. – Председатель Совета Фонда поддержки социальных инициатив «Родные города».



**Барышников
Владислав
Валерьевич**

член Правления, Заместитель
Генерального директора
по развитию международного
бизнеса

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет



**Илюхина
Елена
Анатольевна**

член Правления, Заместитель
Генерального директора
по правовым и корпоративным
вопросам

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1965 г.
- > Окончил Военный Краснознаменный институт.
- > 2002–2009 гг. – директор представительства ОАО «Газпром» в КНР – регионального представительства в странах Азиатско-Тихоокеанского региона.
- > Государственный советник Российской Федерации 3 класса.
- > С апреля 2009 г. – Заместитель Генерального директора по развитию международного бизнеса, с ноября 2009 г. является членом Правления ПАО «Газпром нефть».
- > В Компании курирует вопросы развития международного бизнеса и взаимодействия с зарубежными партнерами.

- > Родилась в 1969 г.
- > Окончила Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский государственный университет. В 2001 г. присуждена ученая степень кандидата экономических наук.
- > 2001–2007 гг. – заместитель Генерального директора ФГУП «Рублево-Успенский ЛОК» Управления делами Президента Российской Федерации.
- > До назначения в ПАО «Газпром нефть» занимала пост исполнительного директора ООО «Северо-Западная инвестиционная компания».
- > С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам.
- > Отвечает за правовое и корпоративное обеспечение деятельности Компании.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2011 г. – член Совета директоров ООО «ГПН-Развитие»;
- > с 2013 г. – член Правления Gazprom Neft International S.A.

- > С 2009 г. – член Совета директоров АО «Газпромнефть-ННГ»;
- > с 2009 г. – генеральный директор, член Совета директоров АО «МФК «Лахта Центр»;
- > с 2010 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Neft Finance B.V.;
- > с 2010 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Neft International S.A.;
- > с 2011 г. – член Совета директоров ООО «ГПН-Развитие»;
- > с 2012 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»;
- > с 2015 г. – член Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров, с 2019 г. – Председатель Совета директоров АО «ФК «Зенит»;
- > с 2018 г. – член Наблюдательного совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)».



**Кравченко
Кирилл
Альбертович**

член Правления, заместитель
Генерального директора
по организационным вопросам

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
0,000068462 %
(3 246 шт.)



**Патрушев
Андрей
Николаевич**

член Правления, Заместитель
Генерального директора
по развитию шельфовых
проектов

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1976 г.
- > Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Открытый Британский университет, IMD Business School. Доктор экономических наук, профессор.
- > 2004–2007 гг. – административный директор ОАО «МХК «ЕвроХим». В разные годы избирался в советы директоров крупных компаний.
- > С апреля 2007 г. – вице-президент ПАО «Газпром нефть».
- > 2009–2017 гг. – Генеральный директор NIS a.d. Novi Sad.
- > 2009–2017 гг. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть» по управлению зарубежными активами.
- > С 2017 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть» по организационным вопросам.

- > Родился в 1981 г.
- > В 2003 г. окончил Академию Федеральной службы безопасности Российской Федерации по специальности «юриспруденция», в 2006 г. – Дипломатическую академию Министерства иностранных дел Российской Федерации по специальности «мировая экономика», в 2008 г. – Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина по специальности «нефтегазовое дело».
- > В 2006–2009 гг. работал советником Председателя Совета директоров ОАО «НК «Роснефть».
- > В 2009–2011 гг. – заместитель Генерального директора по развитию бизнеса ООО «РН-Сервис».
- > В 2011 г. работал в ОАО «Зарубежнефть», участвуя в организации деятельности российско-вьетнамского совместного предприятия «Вьетсовпетро» по разработке месторождений на шельфе Вьетнама.
- > С 2012 г. – первый заместитель Генерального директора «Вьетсовпетро», заместитель Генерального директора «Зарубежнефти».
- > В середине 2013 г. назначен заместителем Генерального директора по капитальному строительству ООО «Газпром добыча шельф» (в 2014 г. переименовано в «Газпром добыча шельф Южно-Сахалинск»).
- > В апреле 2015 г. занял должность заместителя Генерального директора по развитию шельфовых проектов ПАО «Газпром нефть».

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2017 г. – Председатель Совета директоров ООО «ИТСК»;
- > с 2018 г. – член Совета директоров ООО «Автоматика-сервис».

- > С 2015 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»;
- > с 2015 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф»
- > с 2016 г. – Председатель Совета директоров ООО «ЦентрКаспнефтегаз»;
- > с 2019 г. – Председатель Совета директоров ООО «ГПН-Приразломное»;
- > с 2019 г. – член Совета директоров, Генеральный директор ООО «Газпром нефть шельф».



**Чернер
Анатолий
Моисеевич**

Заместитель Председателя
Правления, Заместитель
Генерального директора
по логистике, переработке и сбыту

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет



**Янкевич
Алексей
Викторович**

член Правления, Заместитель
Генерального директора
по экономике и финансам

**Доля участия в уставном
капитале**
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родился в 1954 г.
- > Окончил Грозненский нефтяной институт.
- > 2006–2007 гг. – вице-президент ОАО «Газпром нефть» по переработке и сбыту.
- > С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по логистике, переработке и сбыту.
- > В Компании отвечает за переработку нефти, логистику и сбыт нефти и нефтепродуктов.

- > Родился в 1973 г.
- > Окончил Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ), Международную школу менеджмента «ЛЭТИ-Лованиум».
- > В 2004 г. получил квалификацию Certified Management Accountant (CMA).
- > 2005–2007 гг. – заместитель финансового директора ООО «ЛЛК-Интернешнл».
- > 2007–2011 гг. – начальник Планово-бюджетного департамента, руководитель Дирекции экономики и корпоративного планирования ОАО «Газпром нефть».
- > 2011–2012 гг. – и. о. Заместителя Генерального директора по экономике и финансам ОАО «Газпром нефть».
- > С марта 2012 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по экономике и финансам.

Занимаемые должности в других организациях

- > С 2006 г. – Председатель Совета директоров АО «Газпромнефть-ОНПЗ»;
- > с 2006 г. – член Совета директоров ПАО «НГК «Славнефть»;
- > с 2007 г. – Председатель Совета директоров АО «Газпромнефть-Аэро»;
- > с 2007 г. – Председатель Совета директоров АО «Газпромнефть-МНПЗ»;
- > с 2007 г. – член Совета директоров ОАО «Славнефть-ЯНОС»;
- > с 2008 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть Марин Бункер»;
- > с 2008 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-СМ»;
- > с 2009 г. – член Совета директоров АО «СПбМТСБ»;
- > с 2009 г. – член Совета директоров Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad;
- > с 2009 г. – член Наблюдательного совета ОАО «Мозырский НПЗ»;
- > с 2010 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-Логистика»;
- > с 2016 г. – член Совета директоров «Газпромнефть Лубрикантс Италия»;
- > с 2016 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть-КС»;
- > с 2017 г. – Председатель Совета директоров ООО «Автоматика-Сервис».

- > С 2011 г. – член Совета директоров АО «Газпромнефть-Аэро»;
- > с 2011 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-СМ»;
- > с 2011 г. – Председатель Совета директоров ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»;
- > с 2011 г. – Председатель Совета директоров «Газпромнефть Лубрикантс Италия»;
- > с 2011 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть Марин Бункер»;
- > с 2013 г. – член Совета директоров ПАО «НГК «Славнефть»;
- > с 2013 г. – член Совета директоров Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad;
- > с 2015 г. – член Совета директоров ООО «Газпром нефть шельф».

Председателем и членами Правления сделок по приобретению или отчуждению акций Компании в отчетном году не совершалось.

**Иски к Генеральному директору и членам
Правления в 2018 г. не предъявлялись**

ОТЧЕТ О РАБОТЕ ПРАВЛЕНИЯ В 2018 ГОДУ

Рассмотрение вопросов на заседаниях Правления «Газпром нефти» осуществляется на плановой основе с учетом решений Общего собрания акционеров, Совета директоров, вопросов, вносимых Генеральным директором и членами Правления. План работы Правления формируется также на основании предложений руководителей структурных подразделений «Газпром нефти».

В 2018 г. состоялось 21 заседание Правления «Газпром нефти», из них восемь – в очной форме. На заседаниях были рассмотрены различные вопросы текущей деятельности Компании, в том числе:

- > принята к сведению информация об исполнении Инвестиционной программы, Бюджета (финансового плана) и Программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2017 г. по итогам деятельности Компании в 2017 г.;
- > рассмотрены бизнес-планы на 2019–2021 гг. и итоги деятельности производственных Блоков в 2017 г.;
- > принята к сведению информация о предварительных итогах выполнения Инвестиционной программы и Бизнес-плана Группы «Газпром нефть» за 2018 г., а также консолидированный Бизнес-план Группы «Газпром нефть» на 2019–2021 гг.;

- > рассмотрен вопрос об изменении организационной модели управления проектами развития ресурсной базы в ПАО «Газпром нефть»;
- > приняты решения о приобретении долей/акций в других организациях;
- > рассмотрен вопрос об отчуждении доли в уставном капитале ООО «Газпромнефть-Восток»;
- > согласована Стратегия развития ПАО «Газпром нефть» до 2030 г.;
- > утвержден целевой уровень КПЭ в Производственном контракте Группы «Газпром нефть» на 2019 г.;
- > утвержден актуализированный Реестр ключевых рисков ПАО «Газпром нефть».

Статистика количества проведенных заседаний Правления за 2014–2018 годы



Структура вопросов, рассмотренных в 2018 году Правлением, по направлениям

Источник: данные Компании



Участие членов Правления в заседаниях в 2018 году

Ф. И. О.	Количество заседаний, в которых член Правления принял участие	Общее количество заседаний, в которых член Правления мог принять участие
Дюков А. В. Председатель Правления	21	21
Антонов И. К.	18	21
Барышников В. В.	19	21
Дыбаль А. М.	19	21
Илюхина Е. А.	17	21
Кравченко К. А.	19	21
Патрушев А. Н.	20	21
Чернер А. М.	20	21
Яковлев В. В.	21	21
Янкевич А. В.	21	21

В 2018 году
проведено

21

**ЗАСЕДАНИЕ
ПРАВЛЕНИЯ**

Вознаграждение членов органов управления

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Сумма вознаграждения членов Совета директоров зависит от финансовых результатов Компании и ежегодно утверждается акционерами. Такая возможность дискреционного вмешательства со стороны акционеров нивелирует риски потенциальных злоупотреблений программой вознаграждения.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров членам Совета директоров, не занимающим должности в исполнительных органах Компании (не являющимся исполнительными директорами), в 2018 г. было начислено и выплачено вознаграждение в размере 0,005 % от показателя EBITDA по данным консолидированной финансовой отчетности «Газпром нефти» в соответствии со стандартами МСФО за 2017 г.

Помимо базовой части вознаграждения, членам Совета директоров было начислено и выплачено дополнительное вознаграждение за исполнение функций Председателя Совета директоров (50 % от суммы вознаграждения

члена Совета директоров), члена комитета Совета директоров (10 % от суммы вознаграждения члена Совета директоров) и Председателя комитета Совета директоров (50 % от суммы вознаграждения члена комитета).

Общий размер вознаграждения, выплаченного членам Совета директоров в 2018 г., составил 366,39 млн ₽ (сумма вознаграждения включает налог на доходы физических лиц). Компенсация расходов, связанная с участием в Совете директоров, в течение 2018 г. членам Совета директоров не производилась.

Выплата в 2018 году вознаграждения членам Совета директоров ПАО «Газпром нефть» за участие в работе органа управления

Ф. И. О.	Занимаемая должность	Сумма (₽)
Миллер А. Б.	Председатель Совета директоров	41 322 525
Алисов В. И.	Член Совета директоров	27 548 350
Гараев М. М.	Член Совета директоров	27 548 350
Голубев В. А.	Член Совета директоров, член Комитета по аудиту	30 303 185
Дубик Н. Н.	Член Совета директоров, член Комитета по аудиту, председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям	34 435 438
Круглов А. В.	Член Совета директоров, член Комитета по аудиту, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	30 303 185
Михайлова Е. В.	Член Совета директоров	27 548 350
Селезнев К. Г.	Член Совета директоров	27 548 350
Середа М. Л.	Член Совета директоров, председатель Комитета по аудиту	31 680 603
Сердюков В. П.	Член Совета директоров	27 548 350
Фурсенко С. А.	Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	30 303 185
Черепанов В. В.	Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	30 303 185
Дюков А. В.	Исполнительный член Совета директоров	Вознаграждение не выплачивается
ИТОГО		366 393 056

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ПРАВЛЕНИЯ

В Компании существует четко структурированная, объективная Программа вознаграждения руководителей высшего и старшего звена управления, обеспечивающая связь между краткосрочными целями и размером бонусных выплат. В дополнение к бонусам, привязанным к краткосрочным результатам, в Компании действует система мотивации, основанная на динамике рыночной капитализации Компании в трехлетнем периоде.

Вознаграждение членов Правления состоит из нескольких частей:

- > базовая часть вознаграждения;
- > годовое премирование;
- > Программа долгосрочной мотивации.

Размер базовой части вознаграждения определяется индивидуально и закреплён в трудовом договоре.

Годовое премирование направлено на мотивацию ключевого управленческого персонала к достижению годовых целей. При определении размера годового премирования анализируется и утверждается уровень выполнения установленного набора КПЭ и бизнес-инициатив. В этот набор включаются показатели выполнения стратегических целей Компании, корпоративные, финансовые, проектные показатели деятельности, а также показатели соблюдения требований производственной безопасности и охраны труда.

В целях повышения эффективности системы материальной мотивации работников по достижению годовых показателей и, как следствие, стратегических целей Компании Советом директоров утверждена Политика в области годового премирования работников, которая является основным документом в области взаимосвязи установленных КПЭ и уровня годового мотивирующего вознаграждения для работников Компании и ее дочерних обществ.

Основные цели системы годового премирования:

- > мотивация достижения годовых показателей и, как следствие, стратегических целей Компании; реализация принципа оплаты результата и повышения эффективности деятельности работников;
- > формализация общих правил и определение единых корпоративных норм в области годового премирования работников Группы «Газпром нефть».

Принципы Политики в области годового премирования работников:

- > ориентация на достижение ключевых стратегических/приоритетных целей;
- > учет степени влияния работника на достижение результата;
- > прозрачность и понятность.

Основные параметры системы годового премирования:

- > перечень участников системы годового премирования (для целей Политики к ним относятся все работники, состоящие в штате Компании, за исключением Генерального директора ПАО «Газпром нефть», работников проектных офисов, работающих на условиях срочных трудовых договоров, и производственных рабочих);
- > целевой процент годовой премии (устанавливается работнику в зависимости от уровня должности);
- > факторы, влияющие на размер годовой премии: результат достижения КПЭ и выполнение бизнес-инициатив.

Данные принципы реализуются путем увязки размера премии с выполнением годовых целей, которые могут быть установлены на разных уровнях, в зависимости от уровня должности: группы, блока, организации, подразделения, а также с индивидуальной результативностью и эффективностью работника, измеряющейся ежегодной оценкой вклада.

Компания считает одинаково важным как успешность (эффективность) текущей деятельности, так и реализацию мероприятий долгосрочного, стратегического развития, закладывающие основу для качественного развития Компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В соответствии с этим при постановке целей на отчетный период учитываются как финансово-операционные показатели, так и бизнес-инициативы:

- > финансовые и операционные показатели (ФОП): показатели, охватывающие наиболее значимые аспекты текущей операционной деятельности;
- > бизнес-инициативы (БИ): задачи, направленные на совершенствование деятельности Компании, в том числе в будущем.

Стратегические целевые показатели (плановые и фактические) утверждаются Советом директоров ПАО «Газпром нефть».

Стратегические целевые показатели деятельности на 2018 год

Показатель	2018, скорректированный план	2018, факт
Нормализованная консолидированная прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (ЕБИТДА) (млрд ₹)	737,0	799,5
Добавленная экономическая стоимость (EVA) (млрд ₹)	125,4	178,9
Возврат на вложенный капитал (Скорректированный ROACE) ¹ (%)	17,4	19,7
Соотношение заемного капитала и показателя ЕБИТДА	0,92	0,73
Величина общих доказанных запасов с учетом доли в зависимых обществах ² (млн т н. э.)	3 640	3 641
Коэффициент восполнения запасов (RRR) (%)	100	87
Объем добычи (млн т н. э.)	92,7	92,9
Объем переработки нефти (млн т)	42,1	42,9
Объем премиальных продаж нефтепродуктов (млн т)	26,3	27,1
Глубина переработки (%)	82,7	83,9
Производительность труда (млн ₹ / человек)	37,20	40,18
Объем добычи нефти ³ (млн т)	62,8	63,0
Объем продаж нефти и нефтепродуктов (млн т)	69,2	70,5

Программа долгосрочной мотивации, основанная на приросте стоимости акций, является составной частью долгосрочной Стратегии роста Группы «Газпром нефть» и предусматривает выплату вознаграждения менеджменту за повышение стоимости Группы для акционеров за определенный период.

Основные цели Программы:

- > обеспечение роста эффективности деятельности Компании в долгосрочной перспективе;
- > объединение интересов акционеров Компании и руководителей высшего звена;
- > обеспечение баланса между краткосрочными результатами и долгосрочным устойчивым развитием Компании;
- > эффективное привлечение и удержание топ-менеджеров в Компании, основанное на передовой международной и российской рыночной практике.

¹ Показатель рассчитан по МСФО. Используется скорректированный ЕБИТ и ставка налога на прибыль с учетом совместных предприятий.

² Начиная с бюджета 2017 г. запасы углеводородов по российской классификации отражаются по классификации 2013 г. (приказ МПРиЭ № 477) по категориям АВ1 + С1.

³ Включая добычу конденсата и широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ).

Сведения о суммарном вознаграждении за 2018 год с разбивкой по каждому виду выплат (тыс. ₽)

Показатель	Совет директоров	Правление	Итого
Вознаграждения за участие в работе органов управления	366 393	–	366 393
Заработная плата	–	679 810	679 810
Премии	–	633 437	633 437
Прочее	–	14 795	14 795
ИТОГО	366 393	1 328 042	1 694 435

Программа реализуется при условии положительной динамики, рыночной капитализации Компании в течение каждого трехлетнего цикла Программы. Программа доступна для ключевого управленческого персонала Группы «Газпром нефть» с учетом выполнения определенных обязанностей. Сумма вознаграждения оценивается по справедливой стоимости на конец каждого отчетного периода и выплачивается в конце трехлетнего срока Программы. За 2018 г. по Программе начислен резерв в размере 875 714 тыс. ₽. Вознаграждение зависит от определенных рыночных условий и обязанностей, которые учитываются при определении суммы, возможной к выплате указанным сотрудникам. Расходы признаются в течение всего периода действия плана.

Доходы, начисленные в пользу членов Правления в 2018 г., составили 1 328 млн ₽. В состав выплат включены оплата труда за отчетный период, начисленные на нее налоги и иные обязательные платежи в соответ-

ствующие бюджеты и внебюджетные фонды, премии, оплата ежегодного оплачиваемого отпуска за работу в отчетном периоде, оплата лечения и медицинского обслуживания.

Дополнительное вознаграждение за работу в органах управления «Газпром нефти» или ее дочерних обществ в 2018 г. членам Правления не выплачивалось.

Компания не выдавала займов (кредитов) членам Совета директоров и членам Правления.

СОБЫТИЯ ГОДА

ЛАХТА ЦЕНТР



Строительство штаб-квартиры Группы «Газпром»

~400

тыс. м²
площадь

В 2018 году был сдан в эксплуатацию многофункциональный деловой комплекс «Лахта Центр» – проект «Газпром нефти», построенный в рекордные сроки и призванный стать штаб-квартирой для всей группы «Газпром». «Лахта Центр» стал эталоном мирового опыта высотного строительства в российской практике.

462

м
высота

87

этажей
в здании

Самое высокое здание
в Европе

Самый северный
небоскреб в мире



Что видят архитекторы
в «Лахта Центре»?



Технологическое
чудо

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Внутренний контроль

Политика в области внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть», утвержденная Советом директоров в 2017 г., является основным документом, определяющим цели, задачи, компоненты, принципы организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании. Залог эффективного функционирования системы внутреннего контроля – вовлеченность в ее работу высшего менеджмента, руководителей структурных подразделений и всех работников Компании.

Система внутреннего контроля обеспечивает:

- > выявление и оценку рисков, влияющих на достижение целей Компании;
- > разработку, внедрение, надлежащее выполнение, мониторинг и совершенствование контрольных процедур на всех уровнях функционирования бизнеса и управления Компанией;
- > информирование органов управления соответствующего уровня о существенных недостатках контроля с предложением корректирующих мероприятий;
- > непрерывность деятельности Компании и ее максимальную эффективность, а также устойчивость и перспективы развития, включая своевременную адаптацию Компании к изменениям во внутренней и внешней среде;
- > качественную информационную, методологическую и аналитическую поддержку принятия управленческих решений в Компании;
- > должное распределение ответственности, полномочий и функций между субъектами внутреннего контроля, исключение дублирования функций;
- > непрерывное совершенствование системы контроля в области информационных технологий;
- > своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе работы Компании.

СОСТАВ СУБЪЕКТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОМПАНИИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ МЕЖДУ НИМИ

Состав субъектов внутреннего контроля Компании и распределение между ними соответствующих функций, относящихся к организации и поддержанию эффективного функционирования системы внутреннего контроля Компании, определяется, прежде всего, следующим образом:

Совет директоров ПАО «Газпром нефть» в рамках осуществления общего руководства деятельностью Компании реализует следующие функции:

- > создание надлежащей контрольной среды, внедрение культуры внутреннего контроля, поддержание высоких этических стандартов на всех уровнях деятельности Компании;
- > определение принципов и подходов к организации и функционированию системы внутреннего контроля Компании;
- > анализ и оценку эффективности организации и функционирования



Политика
в области
внутреннего
контроля

- системы внутреннего контроля Компании, включая ежегодное рассмотрение вопросов эффективности организации и функционирования системы внутреннего контроля и при необходимости формирование рекомендаций по ее улучшению. Информация в отношении эффективности системы внутреннего контроля представляется акционерам в составе Годового отчета Компании, а также в рамках отчета Департамента внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» о результатах деятельности;
- > контроль за реализацией поручений и решений Совета директоров ПАО «Газпром нефть» и акционеров Исполнительными органами Компании;
 - > контроль соблюдения Компанией законодательства Российской Федерации, корпоративного управления, а также контроль раскрытия полной и корректной информации о Компании различным заинтересованным сторонам;
 - > утверждение Политики в области внутреннего контроля.

Комитет по аудиту реализует функции, направленные:

- > на подготовку рекомендаций Совету директоров ПАО «Газпром нефть» по вопросам организации, функционирования, оценки эффективности и совершенствования системы внутреннего контроля Компании, а также по другим вопросам, входящим в компетенцию Комитета по аудиту (в том числе подготовку рекомендаций по результатам рассмотрения Политики в области внутреннего контроля);
- > предварительное рассмотрение вопросов внутреннего контроля;
- > предварительное рассмотрение Политики в области внутреннего контроля (перед утверждением Советом директоров ПАО «Газпром нефть»);
- > анализ и оценку эффективности функционирования системы внутреннего контроля Компании;
- > анализ отчетности Компании и результатов внешнего аудита на соответствие законодательству Российской Федерации, Международным стандартам финансовой отчетности, Российским стандартам бухгалтерского учета, иным нормативно-правовым актам;
- > рассмотрение выявленных или предполагаемых фактов недобросовестных действий со стороны работников Компании.

Исполнительные органы и высший менеджмент Компании

реализуют функции, направленные на:

- > организацию разработки и эффективного функционирования системы внутреннего контроля путем утверждения локальных нормативных актов о содержании и порядке реализации процедур внутреннего контроля структурными подразделениями Компании по направлениям их деятельности;
- > создание надлежащей контрольной среды, внедрение культуры внутреннего контроля, поддержание высоких этических стандартов на всех уровнях деятельности Компании, обеспечивающей эффективную организацию и функционирование системы внутреннего контроля;
- > распределение полномочий, обязанностей и закрепление ответственности между руководителями структурных подразделений за создание, внедрение, поддержание, мониторинг и совершенствование эффективной организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании;
- > проведение на регулярной основе оценки деятельности работников Компании и обучения персонала в области внутреннего контроля в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Компании.

Руководители структурных подразделений и работники Компании реализуют функции, направленные на:

- > разработку, документирование, внедрение, выполнение, мониторинг (самооценку) и совершенствование контрольных процедур в рамках соответствующих компетенций в зоне своей ответственности;
- > своевременное информирование непосредственных руководителей о случаях, когда исполнение контрольных процедур по каким-либо причинам стало невозможным и/или требуется изменение организации контрольных процедур в связи с изменением внутренних или внешних условий функционирования Компании.

Департамент внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками Компании

реализует следующие функции:

- > проведение независимой и объективной оценки эффективности организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании на основе риск-ориентированного подхода;
- > разработку и мониторинг внедрения рекомендаций по устранению недостатков, выявленных в ходе аудиторских проверок;
- > консультационную поддержку заинтересованных сторон внутри Компании в отношении организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании;
- > сообщение результатов оценки системы внутреннего контроля и предложений по ее совершенствованию Комитету по аудиту, Исполнительным органам Компании, при необходимости – структурному подразделению ПАО «Газпром», осуществляющему функцию внутреннего аудита.

Ревизионная комиссия Компании осуществляет контроль за формированием достоверной финансовой отчетности и иной информации о финансово-хозяйственной деятельности и имущественном положении Компании.



Положение
о Ревизионной
комиссии

РЕВИЗИОННАЯ КОМИССИЯ

Ревизионная комиссия – постоянно действующий орган контроля финансово-хозяйственной деятельности «Газпром нефти». Она действует в интересах акционеров и в своей деятельности подотчетна Общему собранию акционеров.

Ревизионная комиссия на основании Устава и Положения о Ревизионной комиссии проводит проверки финансово-хозяйственной деятельности и формирует независимое заключение о состоянии дел в Компании. Свои выводы она доводит до сведения акционеров на Общем собрании акционеров в виде заключения, прилагаемого к Годовому отчету «Газпром нефти».

Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии производится на основании решения Общего собрания акционеров. Годовое вознаграждение членов Ревизионной комиссии, выплаченное в 2018 г., составило 4 520 тыс. ₽.

ДЕПАРТАМЕНТ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В СОСТАВЕ ДИРЕКЦИИ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА, КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Для проведения систематической независимой оценки надежности и эффективности системы корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля Компания проводит внутренний аудит.

В 2017 г. Советом директоров утверждена Политика в области внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть».

Дирекция внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» функционально подотчетна Комитету по аудиту Совета директоров и находится в прямом административном подчинении у Генерального директора Компании.

Функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита Компании в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками, руководитель которой назначается по согласованию с Советом директоров.

Основной задачей Департамента внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками является представление Совету директоров (через Комитет по аудиту), руководству Компании (Генеральному директору и Правлению ПАО «Газпром нефть») независимых, объективных, разумных и обоснованных гарантий и консультаций, направленных на совершенствование деятельности Компании. Департамент внутреннего аудита содействует достижению целей Компании, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля.

Для выполнения поставленных задач Департамент внутреннего аудита в том числе осуществляет следующие основные функции:

- > разработка и представление на утверждение Комитету по аудиту плана работы Департамента внутреннего аудита, включая годовой и перспективный планы проверок;
- > организация и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок и консультаций в Компании и организациях Компании на основе лучших российских и международных практик внутреннего аудита;

СОСТАВ РЕВИЗИОННОЙ КОМИССИИ

С 9 июня 2017 по 8 июня 2018 г.:

- Бикулов Вадим Касымович;
- ДельвиГ Галина Юрьевна;
- Котляр Анатолий Анатольевич;
- Миронова Маргарита Ивановна;
- Толстикова Инна Борисовна.

С 9 июня 2018 по 31 декабря 2018 г.

- Бикулов Вадим Касымович;
- Вайгель Михаил Александрович;
- ДельвиГ Галина Юрьевна;
- Миронова Маргарита Ивановна;
- Рубанов Сергей Владимирович.

- > независимая и объективная оценка надежности и эффективности организации и функционирования систем управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления Компании на основе риск-ориентированного подхода;
- > сообщение результатов оценки систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления и предложений по их совершенствованию Комитету по аудиту и исполнительным органам Компании;
- > разработка и представление руководству Компании предложений по устранению недостатков и нарушений, причин их возникновения, а также рекомендаций по совершенствованию деятельности Компании;
- > консультационная поддержка заинтересованных сторон внутри Компании в отношении организации и функционирования систем внутреннего контроля, управления рисками и корпоративного управления Компании;
- > привлечение в рамках утвержденного бюджета Департамента внутреннего аудита (в случае необходимости) независимых внешних консультантов и экспертов в установленном порядке для оказания услуг в области внутреннего аудита;
- > контроль за полнотой и своевременностью выполнения мероприятий по совершенствованию системы внутреннего



**Дельви
Галина
Юрьевна**

Директор Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть»

Доля участия в уставном капитале
(по состоянию на 31 декабря 2018 г.)
Не имеет

Биографические сведения

- > Родилась в 1960 г. Образование – Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова.
- > С 2008 г. возглавляет функцию внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть».

контроля, процессов корпоративного управления и управления рисками, разработанных по итогам аудиторских проверок;

- > сбор, обобщение и анализ информации, необходимой для выполнения возложенных на Департамент внутреннего аудита функций, а также отдельных поручений руководства Компании;
- > организация и совершенствование работы Департамента внутреннего аудита на основе стандартов;
- > участие в разработке, внедрении и эксплуатации автоматизированных систем управления в области внутреннего аудита в Компании, а также согласование их разработки в организациях Компании;
- > разработка и внедрение Программы гарантий и повышения качества внутреннего аудита, согласованной Комитетом по аудиту;
- > на основании проведенных аудитов, специальных проверок, расследований и консультаций выработка рекомендаций по совершенствованию деятельности Компании и устранению недостатков, доведение их до сведения лиц, которые могут обеспечить им должное рассмотрение;
- > оценка эффективности мероприятий по противодействию мошенничеству и коррупции в Компании;
- > организация работы системы сбора и обработки информации о признаках и фактах мошенничества и коррупции – «Горячей линии по противодействию мошенничеству, коррупции и другим нарушениям Корпоративного кодекса ПАО «Газпром нефть»»;
- > осуществление контроля за полнотой и своевременностью исполнения поручений руководства Компании по результатам аудиторских проверок.

Директор Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками как минимум на полугодовой основе отчитывается перед Комитетом по аудиту и Советом директоров о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками за отчетный период, а также регулярно в рамках текущих очных и заочных заседаний предоставляет информацию по другим касающимся компетенции Комитета по аудиту вопросам.

Директором Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками является Г. Ю. Дельви.

В 2018 г. Департамент внутреннего аудита выполнил все запланированные в отчетном периоде аудиторские проекты как в сферах корпоративного управления, информационных технологий и инвестиционной деятельности, так и в основных производственных направлениях бизнеса Компании.

В рамках реализованных операционных аудиторских проектов Департаментом внутреннего аудита особое внимание уделялось анализу, выявлению и оценке системных верхнеуровневых областей по различным направлениям деятельности Компании. В частности, внутренний аудит фокусировался на производственных процессах, включая бурение и освоение скважин; учет нефти и попутного нефтяного газа. Кроме того, оценивалась система внутреннего контроля управления безвозвратными потерями и энергоэффективностью, учет и реализация нефти и нефтепродуктов, организация текущих и капитальных ремонтов на нефтеперерабатывающих заводах. В 2018 году Департаментом внутреннего аудита также были завершены проверки кросс-функциональных направлений деятельности Компании, в том числе касающиеся оценки эффективности системы внутреннего контроля процессов в области финансов, страхования, информационных технологий, а также инвестиционной деятельности ПАО «Газпром нефть». Помимо этого, Департаментом внутреннего аудита были реализованы проверки финансовой (бухгалтерской) отчетности в рамках деятельности ревизионных комиссий.

С учетом рекомендаций Департамента внутреннего аудита менеджментом разработаны и реализуется комплекс мероприятий по повышению эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов, вносятся изменения в нормативно-методическую базу.

Наряду с выполнением аудиторских проверок внимание Департамента внутреннего аудита было сосредоточено и на развитии направления консультационных услуг, нацеленных на совершенствование бизнеса Компании.

ВНЕШНИЙ АУДИТОР

В июне 2018 г. годовое Общее собрание акционеров переизбрало аудитором Компании АО «ПвК Аудит» (PwC).

В 2018 г. Совет директоров рассмотрел информацию о результатах оценки внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть». Оценка работы внешнего аудитора проводилась по основе рекомендованных Советом по аудиторской деятельности подходов к определению нестоимостных критериев оценки аудиторских услуг (оценка используемого подхода к аудиту, квалификация и опыт внешнего аудитора, привлечение дополнительных экспертов, сроки аудита и используемые технологии для обработки больших массивов данных).

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ АУДИТОРА

АО «ПвК Аудит» применяет риск-ориентированный подход к аудиту, основанный на концентрации внимания при проведении аудиторских процедур в отношении тех областей отчетности, которые могут содержать искажения вследствие наличия рисков. Этапы проведения аудита автоматизированы в рамках специализированного программного продукта «Аура». Данный подход позволяет получить уверенность в достаточности аудита на предмет соблюдения аудиторских стандартов и разумности усилий, необходимых для сопровождения аудита со стороны ПАО «Газпром нефть».

Привлекаемый состав экспертов АО «ПвК Аудит» обладает необходимой экспертизой по всем областям, необходимым для проведения полноценного аудита. По ряду вопросов, возникающих в ходе аудита, аудитор широко применял международную отраслевую практику, что в полной мере соответствует ожиданиям ПАО «Газпром нефть».

Компания проводит аудит финансовой отчетности в соответствии с международными и российскими стандартами финансовой отчетности

План проведения аудиторских процедур был заранее согласован с утвержденным в Компании графиком закрытия и включал ряд мероприятий по сокращению сроков аудиторских процедур за счет перехода на единый структурированный формат рабочей документации и единых форматов по детальному тестированию контрольных процедур с ПАО «Газпром нефть».

В ходе аудита АО «ПвК Аудит» применил ряд технологий, позволяющих обрабатывать большие массивы данных для проверки полноты и специфических тестов по проверке журнальных проводок, а также минимизации запросов первичных документов.

В целях оценки качества работы внешнего аудитора Комитет по аудиту рассмотрел отчеты внешнего аудитора, заявления руководства, провел очные встречи с представителями аудитора. В течение 2018 г. Комитетом по аудиту было проведено четыре встречи с аудитором Компании, на которых рассматривались следующие вопросы:

- > о рассмотрении консолидированной отчетности Группы «Газпром нефть» по стандартам МСФО за 2017 г., три, шесть и девять месяцев 2018 г.;
- > об итогах проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2017 г.;
- > о кандидатуре аудитора ПАО «Газпром нефть» на 2018 г.;
- > о подходах к проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», плане и процедурах проведения внешнего аудита на 2018 г.;
- > о результатах оценки работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > об оценке аудиторского заключения по бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром нефть» за 2017 г., подготовленного АО «ПвК Аудит»;
- > о выполнении рекомендаций внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2017 г.;
- > об определении размера оплаты услуг аудитора на 2018 г.

Совет директоров определил размер оплаты услуг по аудиту финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «Газпром нефть» на 2018 г. на уровне 38 985 тыс. ₽ (без НДС), в том числе:

- > 6 060 тыс. ₽ – услуги по аудиту отчетности ПАО «Газпром нефть» по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ);
- > 32 925 тыс. ₽ – услуги по аудиту консолидированной отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), включая услуги по обзорной проверке промежуточной отчетности.

Компания, осуществляющая аудит финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть» в соответствии с международными и российскими стандартами финансовой отчетности – АО «ПвК Аудит», оказывает Компании только аудиторские услуги. ООО «ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование» оказывает Группе компаний «Газпром нефть» консультационные услуги, не связанные с ведением бухгалтерского учета и составлением финансовой отчетности. При этом соблюдаются принципы независимости аудитора:

- > консультационные услуги оказываются организацией, не являющейся аудитором ПАО «Газпром нефть»;
- > сотрудники, оказывающие аудиторские услуги, не участвуют в оказании консультационных услуг;
- > выручка на одного клиента не превышает допустимых значений.

УПРАВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫМ КОНФЛИКТОМ ИНТЕРЕСОВ

Компания стремится поддерживать баланс интересов акционеров и менеджмента, которые взаимодействуют на уровне доверия, высокой культуры деловых отношений и этических норм. Основной акционер Компании обладает достаточным количеством голосов для принятия решений по значительному перечню вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, а также для формирования состава Совета директоров. Несмотря на это, Компания стремится применять инструменты снижения рисков, связанных со спецификой управления и характеризующихся существенной долей концентрации акционерного капитала у одного акционера.

Структура собственности является прозрачной. Права и обязанности акционеров, а также порядок распоряжения правами собственности четко определены в Уставе и внутренних документах Компании, информация об этом публично доступна. В Компании соблюдается принцип равенства прав голоса акционеров, а также созданы механизмы защиты прав голоса, закрепленные во внутренних документах.

Основные элементы предотвращения конфликтов на уровне акционеров:

- > соблюдение порядка и процедуры принятия решений по наиболее существенным вопросам;
- > соблюдение процедур голосования и извещения по сделкам с заинтересованностью;
- > привлечение независимых оценщиков, имеющих признанный авторитет, для определения стоимости неденежного имущества по сделкам с заинтересованностью;
- > обеспечение максимальной прозрачности и информационной открытости при подготовке и проведении Общих собраний акционеров;
- > оперативное раскрытие информации по принятым Советом директоров решениям;
- > раскрытие информации об операциях со связанными сторонами. Так, по данным финансовой отчетности Компании за 2018 г., операции со связанными сторонами осуществлялись в рамках обычной хозяйственной деятельности и имели ясный экономический смысл. Наиболее частым видом сделок были сделки по продаже и закупке нефти, газа и нефтепродуктов;
- > привлечение в качестве внешнего аудитора компаний «большой четверки»;
- > организация механизмов защиты от размывания стоимости Компании. Так, порядок организации и проведения отбора контрагентов для выполнения закупки товаров, работ и услуг осуществляется в соответствии с утвержденными стандартами Компании, которые определяют в качестве предпочтительных открытые формы проведения процедур конкурентного отбора контрагентов. Данная практика обеспечивает акционерам разумную уверенность в надлежащем контроле за процессом закупок товаров и услуг, а также сохранности и эффективности использования активов ПАО «Газпром нефть». Кроме того, закрепление указанной практики во внутренних документах Общества обеспечивает ее преемственность в будущем.

В «Газпром нефти» утверждены внутренние документы (Корпоративный кодекс и Кодекс корпоративного управления), которые закрепляют ценности и принципы, являющиеся основой формирования и развития корпоративной культуры в Компании. Корпоративный кодекс регулирует ситуации, в которых может возникнуть конфликт интересов: прием подарков, использование активов и ресурсов Компании, взаимодействие с заинтересованными сторонами и социальную ответственность, обращение с конфиденциальной информацией, а также деятельность Рабочего комитета по корпоративной культуре и этике и функционирование горячей линии по вопросам противодействия мошенничеству и коррупции.

Кодексом корпоративного управления «Газпром нефти» закреплены следующие обязанности членов Совета директоров:

- > воздерживаться от действий, которые приведут или способны привести к возникновению конфликта интересов;
- > воздерживаться от голосования по вопросам, в принятии решений по которым у директоров имеется личная заинтересованность;
- > не разглашать и не использовать в личных интересах или интересах третьих лиц конфиденциальную и/или инсайдерскую информацию о Компании.

В «Газпром нефти» создан Рабочий комитет по корпоративной культуре и этике, который контролирует соблюдение положений Корпоративного кодекса. В состав Рабочего комитета по корпоративной культуре и этике входят члены Правления под руководством Председателя Правления. Для реализации отдельных принципов Кодекса утверждены необходимые внутренние документы, например, в области доступа к конфиденциальной информации, режима коммерческой тайны, а также кадровой политики и развития резервистов.



Корпоративный
кодекс

Корпоративный кодекс определяет понятие конфликта интересов, зоны контроля при управлении конфликтом интересов и содержит примеры ситуаций, в которых может возникнуть конфликт интересов. Кроме того, он определяет позиции персонала, наиболее подверженные конфликту интересов: руководство и менеджмент структурных подразделений, в функции которых входит осуществление от имени Компании внешних связей и контактов.

Основные зоны контроля при управлении конфликтом интересов:

- > выбор контрагентов, взаимоотношения с контрагентами;
- > система расчетов и платежей, в особенности связанная с привлечением агентов/посредников;
- > наем персонала;
- > участие сотрудников в политической и государственной деятельности;
- > благотворительная и спонсорская деятельность;
- > подарки и представительские расходы.

Кодекс содержит указание на необходимость информирования сотрудниками Компании руководства и юридической службы обо всех случаях наличия конфликта интересов. Для сотрудников действуют телефон горячей линии, электронная почта и специальные почтовые ящики, по которым можно анонимно сообщать о нарушениях. Сообщения на горячую линию Компании также могут быть направлены третьими лицами, не являющимися сотрудниками Компании, в частности ее контрагентами. Дважды в год Совет директоров рассматривает результаты работы горячей линии, в том числе статистику по полученным (обработанным) сообщениям и выявленным в итоге нарушениям.

В 2018 г. внеочередным Общим собранием акционеров утверждено Положение о Совете директоров ПАО «Газпром нефть» в новой редакции. Положение дополнено разделом «Выявление и предотвращение конфликта интересов членов Совета директоров», в котором определены процедуры, призванные избежать конфликта интересов:

- > при возникновении потенциального конфликта интересов у члена Совета директоров, в том числе при наличии заинтересованности в совершении Компанией сделки, такой член Совета директоров должен уведомить об этом Совет директоров путем направления уведомления его Председателю или Секретарю;
- > сведения о конфликте интересов, в том числе о заинтересованности в сделке, подлежат включению в материалы, представляемые на заседании членам Совета директоров;

- > Председатель Совета директоров в случаях, когда того требует характер обсуждаемого вопроса либо специфика конфликта интересов, вправе предложить члену Совета директоров, имеющему соответствующий конфликт интересов, не присутствовать при обсуждении такого вопроса на заседании;
- > членам Совета директоров и связанным с ними лицам запрещается принимать подарки от сторон, заинтересованных в принятии решений, равно как и пользоваться какими-либо иными прямыми или косвенными выгодами, предоставляемыми такими лицами (за исключением символических знаков внимания в соответствии с общепринятыми правилами вежливости или сувениров при проведении официальных мероприятий).

Компания проверяет членов Правления и их родственников на предмет наличия у них конфликта интересов при трудоустройстве в Компанию. Согласно Положению о Правлении, совмещение членами Правления участия в органах управления других организаций, а также работа по совместительству допускаются только с согласия Совета директоров.

Компания ежеквартально перепроверяет сведения об участии членов Правления и Совета директоров в других обществах. Кроме того, Компания собирает и обрабатывает информацию о бенефициарных владельцах компаний-контрагентов по всем договорам, заключаемым ПАО «Газпром нефть» и дочерними обществами.

В 2018 г. у членов Совета директоров и членов Правления «Газпром нефти» не было выявлено конфликтов интересов.

ПОЛИТИКИ И ПРОЦЕДУРЫ В ОБЛАСТИ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ МОШЕННИЧЕСТВУ И КОРРУПЦИИ

Основополагающий внутренний нормативный документ Компании и дочерних обществ по противодействию коррупции – Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции, принятая в 2014 г.

Политика определяет понятие мошенничества и иную терминологию в области противодействия мошенничеству. В соответствии с ней высшее руководство Компании формирует единый этический стандарт по неприятию коррупции в любых формах и проявлениях. В Политике указаны используемые Компанией методы и процедуры противодействия мошенничеству и коррупции. Это, в частности, горячая линия, проведение служебных расследований, привлечение к ответственности по выявленным фактам совершения мошенничества.

Отдельно перечислены риски коррупции, характерные для компаний нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отрасли. Политика содержит раздел, устанавливающий основы реализации бизнес-процессов Компании, наиболее подверженных рискам мошенничества: это взаимодействие с должностными лицами, прием и вручение подарков, представительские расходы, благотворительная и спонсорская деятельность, финансовые взаимоотношения с третьими лицами.

Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции требует обучать сотрудников Компании принципам неприятия мошенничества и основам применимого законодательства.



Политика в области
противодействия
мошенничеству
и коррупции

СТРАХОВАНИЕ D&O

Начиная с 2011 г. «Газпром нефть» осуществляет страхование ответственности директоров и должностных лиц Группы (Directors And Officers Liability Insurance, D&O). Оно обеспечивает защиту директоров и руководителей Компании от возможных исков со стороны третьих лиц, которые могут возникнуть вследствие непреднамеренных и/или ошибочных действий должностных лиц. Полис D&O покрывает расходы на судебную защиту директоров и финансовые расходы от любых требований, предъявленных к директорам в связи с исполнением ими своих обязанностей.

Общий совокупный лимит по всем страховым покрытиям и расширениям – 47,6 млн €. Дополнительный лимит ответственности для независимых директоров составляет 1,9 млн €. Территория покрытия включает весь мир.

«Газпром нефть» отбирает страховщика на основе действующих в Компании конкурсных процедур. По корпоративному полису страхования в 2018 г. страховщиком являлась АО «СОГАЗ».

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА И РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

Компания стремится своевременно и регулярно доносить информацию о своей деятельности до всех заинтересованных в ее получении лиц в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Компании или совершении иных действий.

Информационную политику Компании реализуют исполнительные органы. Контроль соблюдения информационной политики осуществляет Совет директоров.

В 2018 г. Комитет по аудиту Совета директоров рассмотрел реализацию информационной политики Компании. В частности, была рассмотрена информация, раскрываемая ПАО «Газпром нефть» внешним сторонам, включая аналитические и рейтинговые агентства.

На официальном сайте Компании размещаются:

- > Устав и внутренние документы;
- > информация о структуре акционерного капитала;
- > сведения об органах управления;
- > информация об аудиторе и регистраторе;
- > иная информация, подлежащая раскрытию в формах, предусмотренных действующим законодательством и внутренними документами Компании, включая годовые отчеты «Газпром нефти».

Компания поддерживает специальную страницу сайта, на которой размещаются ответы на типичные вопросы акционеров и инвесторов, регулярно обновляемый календарь инвестора, дивидендная история за последние пять лет, основные показатели деятельности, контактные данные, а также иная полезная для акционеров и инвесторов информация.

«Газпром нефть» регулярно проводит презентации и встречи членов исполнительных органов и иных ключевых руководителей Компании с инвесторами и аналитиками. В том числе эти встречи сопутствуют раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности либо связаны с основными инвестиционными проектами и планами стратегического развития Компании.

Компания раскрывает на своем сайте информацию о подконтрольных организациях. Приводится их перечень, основной вид деятельности, а также ссылка на сайт подконтрольной организации, что соответствует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления.



Внутренние документы
на сайте Компании



Информация
для акционеров
и инвесторов

В соответствии с требованиями Положения о раскрытии информации при опубликовании информации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет Компания также использует страницу, предоставляемую одним из распространителей информации на рынке ценных бумаг (ООО «Интерфакс-ЦРКИ»).

Один из важнейших принципов корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» – информационная открытость. Компания стабильно является одним из лидеров по раскрытию информации на российских и международных конкурсах.

На российском XXI Конкурсе годовых отчетов, организованном ПАО Московская Биржа и медиагруппой РЦБ, «Газпром нефть» стала победителем, заняв первые места сразу в четырех номинациях. Годовой отчет «Газпром нефти» за 2017 г. был признан лучшим среди отчетов компаний с капитализацией более 200 млрд руб. и лучшим в нефтегазовом секторе экономики. В дополнительной номинации Годовой отчет Компании отмечен как лучший по эффективности коммуникации. Кроме того, на конкурсе Компания получила первое место за лучшее раскрытие информации на корпоративном сайте и второе – за раскрытие информации о корпоративном управлении.



Страница раскрытия информации Компании на сайте ООО «Интерфакс-ЦРКИ»

Виды раскрытых в 2018 году сообщений

Вид сообщения	Количество
Об эмиссии облигаций	7
О повестке дня и решениях органов управления эмитента	113
О раскрытии различных видов отчетности эмитента (ежеквартальный отчет, список аффилированных лиц, Годовой отчет, консолидированная финансовая отчетность, годовая бухгалтерская отчетность)	18
О совершенных сделках эмитента и его подконтрольных организаций	24
Об изменении доли участия в других организациях	4
О начисленных и выплаченных доходах по эмиссионным ценным бумагам	33
О реорганизации/ликвидации подконтрольных компаний	14
Иные сообщения	27
ИТОГО	240

Управление рисками

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В ПАО «Газпром нефть» действует Политика в области управления рисками, определяющая цели и принципы управления рисками для повышения гарантии надежности деятельности Компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Целями «Газпром нефти» в области управления рисками являются повышение эффективности управленческих решений посредством анализа сопутствующих им рисков, а также обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению рисками в ходе реализации принятых решений.

Управление рисками построено по принципу интеграции инструментов анализа и управления рисками во все ключевые корпоративные процессы. Ответственность за управление рисками и подготовку отчетности по ним определяется в соответствии с системой линейного и функционального управления. Для каждого риска назначается владелец, ответственный за управление им. На уровне каждой функции и ключевого бизнес-процесса определены координаторы по рискам среди руководителей. Они распространяют и поддерживают применение корпоративных принципов управления рисками. Сроки и задачи по анализу рисков учитывают особенности и требования каждого бизнес-процесса, на уровне которого осуществляется управление рисками.

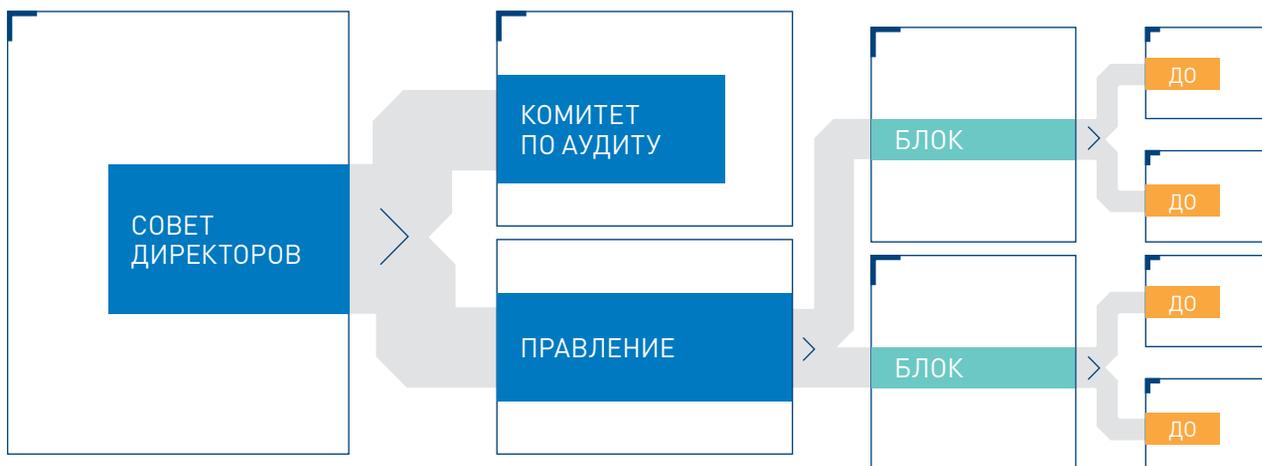
Данный подход позволяет формировать зоны ответственности за управление рисками и осуществлять мониторинг рисков на всех уровнях управления Компанией. Также он позволяет разрабатывать целевые планы реагирования на существенные риски как в каждом дочернем обществе, так и по «Газпром нефти» в целом.

Задачи в области управления рисками:

- > формирование культуры управления рисками в Компании для достижения у руководства и работников единого понимания основных принципов и подходов к управлению рисками;
- > формирование и внедрение системного подхода к выявлению и оценке рисков, присущих как деятельности Компании в целом, так и отдельным ее направлениям;

Уровни финансового влияния риска и распределения полномочий в рамках ИСУР

РАСПРОСТРАНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКАМИ

Принятие ключевых решений и оценка результатов управления осуществляются на заседаниях Правления. Непосредственное управление данной категорией рисков осуществляют блоки

РИСКИ БЛОКОВ

Управление и мониторинг на уровне блоков

РИСКИ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ

Управление и мониторинг на уровне дочерних обществ

- > стимулирование обмена информацией о рисках между структурными подразделениями Компании и совместной разработки действий по управлению ими;
- > представление систематической информации о рисках органам управления Компании.

Для достижения указанных целей в Компании разработан и действует единый подход к процессу управления рисками. В совокупности с унифицированными инструментами и методами анализа рисков он формирует интегрированную систему управления рисками (ИСУР).

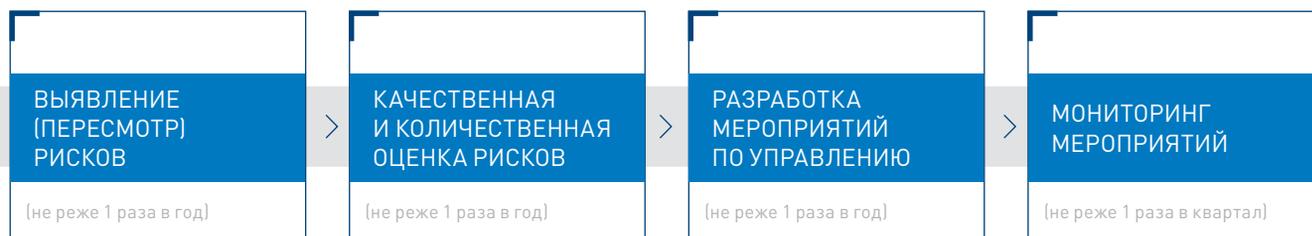
Нормативно-методологическая база ИСУР включает следующие документы:

- > Политику в области управления рисками;
- > Стандарт Компании «Интегрированная система управления рисками»;
- > Методические указания по процессу управления рисками;
- > дополнительные методические документы по отдельным видам рисков и по применению отдельных инструментов анализа рисков.

Управление рисками является неотъемлемой частью внутренней среды «Газпром нефти» и включает:

- > внедрение риск-ориентированного подхода во все аспекты производственной и управленческой деятельности;
- > проведение систематического анализа выявленных рисков;
- > построение системы контроля рисков и мониторинга эффективности деятельности по управлению рисками;
- > понимание всеми работниками базовых принципов и подходов к управлению рисками, принятых в Компании;
- > обеспечение необходимой нормативной и методологической поддержки;
- > распределение полномочий и ответственности за управление рисками среди структурных подразделений Компании.

Принципиальная схема процесса ИСУР в Группе «Газпром нефть»



РАЗВИТИЕ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

В Компании постоянно расширяется методологическая база ИСУР, включающая общие рекомендации по количественной оценке рисков и подробные методики оценки наиболее существенных рисков.

По состоянию на конец 2018 г. ИСУР охватывала все существенные активы «Газпром нефти». При запуске новых проектов или приобретении действующих активов они включаются в периметр ИСУР.

В 2019 г. планируется продолжить разработку нормативно-методических документов по анализу отдельных существенных рисков и интеграцию анализа рисков в процессы принятия решений. Также планируется расширить программу обучения руководителей и сотрудников Компании по вопросам применения инструментов и методов управления рисками.

ОПИСАНИЕ ОСНОВНЫХ РИСКОВ

Описание

Меры по управлению рисками

Операционные риски**1.1. Риски, связанные с геолого-разведочной деятельностью**

Ключевой стратегической задачей Компании является прирост ресурсной базы углеводородного сырья в количественном и качественном выражении для обеспечения необходимого уровня добычи, что, в свою очередь, в значительной мере зависит от успешного проведения геолого-разведочных мероприятий. Основными рисками, связанными с геолого-разведочной деятельностью, являются неподтверждение плановых уровней запасов углеводородов и объективное ухудшение качества ресурсной базы. Важной задачей для Компании является проведение геолого-разведочных работ в различных географических регионах, включая территории с неблагоприятными климатическими условиями и природоохранными ограничениями, что часто приводит к возникновению риска увеличения уровня затрат. Оценки зависят от ряда переменных факторов и предположений, в том числе следующих:

- > соотношение исторического уровня продуктивности региона добычи с продуктивностью других сопоставимых по характеристикам регионов;
- > интерпретация данных геологической разведки;
- > влияние требований государственных структур и законодательных актов.

«Газпром нефть» обладает значительным опытом проведения геолого-разведочных работ и применения самых современных геолого-геофизических методов поиска и разведки углеводородов, а также внедрения передовых технологий в области бурения и обустройства месторождений, в том числе в суровых природно-климатических условиях, что в результате ведет к снижению вероятности наступления подобных рисков. Компанией привлечен аудитор – DeGolyer and MacNaughton, который осуществляет независимый аудит запасов по оценкам дочерних компаний «Газпром нефти». Компания осуществляет активное взаимодействие с государственными структурами федерального и территориального уровней по вопросам рационального недропользования.

1.2. Лицензионные риски

Компания осуществляет свою деятельность в сфере недропользования на основании специальных разрешительных документов – лицензий на право пользования участками недр, которыми определяются целевое назначение (вид пользования недрами), пространственные границы, сроки и обязательные условия пользования недрами. За безлицензионное пользование участком недр действующим законодательством Российской Федерации предусмотрена административная ответственность, а в ряде случаев может возникнуть риск наступления уголовной ответственности.

В случае досрочного отзыва права пользования недрами Компания может нести как репутационные риски, так и материальные убытки, связанные с понесенными затратами на приобретение права пользования недрами, инвестициями, осуществленными в освоение участка недр, уменьшением капитализации из-за потери ресурсной базы.

Одним из основных инструментов по управлению рисками является внедренный в Компании автоматизированный комплекс «Система мониторинга недропользования» с разработанной матрицей рисков по выполнению основных (существенных) условий пользования недрами, который позволяет оценивать текущее состояние рисков по матричным показателям и планировать приемлемый уровень рисков в будущем.

Ежеквартально статус текущих и потенциальных лицензионных рисков, а также выполнение плановых мероприятий по их снижению рассматриваются на заседаниях постоянно действующих региональных комиссий по лицензированию дочерних обществ.

Ответственность за удержание лицензий на право пользования недрами возложена на генеральных директоров дочерних обществ Компании.

Описание

Меры по управлению рисками

1.3. Проектные риски

Компанией постоянно разрабатываются и реализуются инвестиционные проекты, которые направлены на обеспечение достижения стратегических целей, в частности на рост объемов добычи сырья и повышение качества производимой продукции. В ходе реализации проектов Компания сталкивается с различными рисками, реализация которых может привести к нарушению сроков и/или удорожанию проекта. Основными причинами возникновения рисков являются некорректное планирование, нарушение условий проекта и требований к безопасности работ со стороны подрядчиков, а также возникновение новых обстоятельств (удорожание материалов, ошибки в оценке состояния инфраструктуры, смена поставщиков оборудования).

Компания осуществляет управление данными рисками, уделяя значительное внимание стадии разработки и согласования инвестиционных проектов. В 2014 г. в процесс подготовки и реализации крупных проектов была внедрена система управления рисками. Данная система основана на общепринятом в мировой промышленности подходе формирования ценности проекта путем применения процесса Stage-Gate с выполнением оценки рисков проекта на каждом его этапе. Требования к подрядчикам формируются на основе оценки рисков, а также с учетом требований законодательства страны, в которой реализуется данный проект. Кроме того, в Компании реализована система мониторинга проектов.

1.4. Риски, связанные с кадровыми ресурсами

Бизнес Компании зависит от ключевых высококвалифицированных сотрудников, и отсутствие нужного количества квалифицированного рабочего персонала, в частности в инженерных и технологических областях, может привести к возникновению рисков, связанных с дефицитом кадров. Успех Компании во многом зависит от усилий и способностей ключевых сотрудников, в том числе квалифицированных технических кадров, а также от способности Компании привлекать и удерживать такие кадры. Конкуренция в России и за рубежом в области персонала может усиливаться в связи с ограниченным количеством квалифицированных специалистов на рынке труда. Неспособность привлекать новые квалифицированные кадры и/или сохранять текущий квалифицированный персонал может негативно сказаться на привлекательности Компании как работодателя. Спрос и связанные с ним расходы на квалифицированных сотрудников, как ожидается, будут продолжать расти, отражая значительную заинтересованность в них со стороны других отраслей и общественных проектов.

Компания предлагает безопасные рабочие места и конкурентоспособную заработную плату, участие в масштабных проектах и решение интересных профессиональных задач, а также осуществляет обучение сотрудников по специально созданным программам. Дополнительно Компания совершенствует процедуры подбора кадров и проводит мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и стимулирование саморазвития персонала.

1.5. Риски в области производственной безопасности

Риски, связанные с нарушениями законодательства в области охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности, сопряженные с приостановкой деятельности объектов и отзывом лицензии, а также риски происшествий (смертельных несчастных случаев и случаев по здоровью на производстве, пожаров/взрывов/аварий, происшествий с экологическими последствиями федерального уровня).

В области производственной безопасности Компания стремится к достижению стратегической «Цели – ноль: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ».

Основные направления работы, зафиксированные в корпоративной Политике в области производственной безопасности, включают:

- > организацию безопасного производства на основе анализа, управления и минимизации производственных рисков;
- > снижение показателей производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и негативного воздействия на окружающую среду;
- > последовательное внедрение лучших мировых практик в области производственной безопасности.

За основу идеологии управления рисками производственной безопасности приняты риск-ориентированный подход и принцип интеграции рисков производственной безопасности во все ключевые бизнес-процессы Компании.

В рамках реализации риск-ориентированного подхода Компания фокусирует свое внимание на следующих решениях:

Базовый барьер

Расставить барьеры на пути приоритетных рисков в активах Компании и гарантировать их надежность.

Компетентностный барьер

Обеспечить доступ к выполнению работ только компетентному персоналу.

Цифровое управление барьерами

Устранить влияние человеческого фактора там, где это разумно.

Компания в полной мере осознает ответственность перед обществом за сохранение благоприятной окружающей среды, контролирует свою деятельность с целью соблюдения соответствующих природоохранных требований и стандартов, реализует программы по охране окружающей среды.

Деятельность Компании в области производственной безопасности направлена на обеспечение соответствия требованиям действующего экологического законодательства Российской Федерации путем инвестирования в проведение природоохранных мероприятий, включая применение технологий, обеспечивающих минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Результатом такой работы стало значительное снижение вероятности рисков, связанных с загрязнением окружающей среды.

1.6. Риски, связанные с информационными технологиями, автоматизацией и телекоммуникацией

Развитие бизнеса Компании неразрывно связано с ростом зависимости основных бизнес-процессов от качества используемых информационных технологий, средств автоматизации и телекоммуникации (ИТАТ).

Использование ИТАТ наряду с положительным эффектом влечет за собой возникновение неопределенности и связанных с этим рисков (ИТАТ-риск).

«Газпром нефть» как крупная высокотехнологичная компания уделяет особое внимание процессу управления ИТАТ-рисками.

ИТАТ-риски связаны с управлением деятельностью ИТАТ, функционированием информационно-технологических систем (в первую очередь производственных и расчетных), проектами по их развитию, а также риском невозможности закупки и использования иностранного программного обеспечения и ИТАТ-оборудования в связи с санкционными и иными ограничениями.

Компания признает наличие ИТАТ-рисков и стремится управлять ими на системной основе.

Целью Компании в области управления ИТАТ-рисками является повышение возможности эффективного достижения целей бизнеса посредством прогнозирования влияния факторов ИТАТ-рисков, а также обеспечение максимальной эффективности мероприятий по управлению ИТАТ-рисками.

Компания постоянно отслеживает и внимательно анализирует как уже известные, так и потенциальные угрозы в сфере ИТАТ.

Департамент информационных технологий, автоматизации и телекоммуникаций Компании отвечает за разработку нормативных документов, регламентирующих деятельность по управлению ИТАТ-рисками, а также осуществляет ряд мероприятий, направленных на минимизацию влияния подобных рисков, в том числе:

- > обеспечение выявления событий, которые могут оказать отрицательное воздействие на достижение целей Компании;
- > обеспечение анализа, оценки и приоритизации ИТАТ-рисков;
- > обеспечение оптимальной стратегии реагирования и реализации мероприятий по управлению ИТАТ-рисками;
- > обеспечение постоянного мониторинга ИТАТ-рисков, а также контроля реализации мероприятий по управлению ИТАТ-рисками.

Рыночные риски

2.1. Риски, связанные с возможным изменением цен на приобретаемое сырье, услуги

В процессе осуществления хозяйственной деятельности «Газпром нефть» использует инфраструктуру субъектов естественных монополий и иных лиц, занимающих доминирующее положение, по транспортировке нефти и нефтепродуктов и поставке электроэнергии, пользуется сырьем и услугами, приобретаемыми у широкого круга поставщиков. Компания не имеет контроля за инфраструктурой указанных субъектов естественных монополий и иных лиц, занимающих доминирующее положение, размером тарифов, в соответствии с которыми взимается оплата такими лицами, и ценообразованием поставщиков сырья и услуг.

Компания осуществляет ряд мероприятий, направленных на сокращение влияния подобных рисков:

- > долгосрочное планирование товарных потоков, своевременное резервирование объемов прокачки нефти и нефтепродуктов и необходимого подвижного состава;
- > оптимальное перераспределение товарных потоков по видам транспорта;
- > использование альтернативных и собственных источников генерации электроэнергии;
- > долгосрочное контрактование с фиксацией объемов и цены на весь период действия договоров;
- > применение прозрачных формул пересмотра стоимости в рамках долгосрочных договоров по услугам с жесткой зависимостью от колебаний рынка.

Данные мероприятия позволяют снизить до приемлемого уровня риски, связанные с использованием услуг и приобретением товаров у монопольных поставщиков, и обеспечить бесперебойную деятельность Компании.

2.2. Риски, связанные с возможным изменением цен на нефть и нефтепродукты, газ и продукты переработки газа

Финансовые результаты Группы напрямую связаны с ценами на нефть и нефтепродукты. Группа не имеет возможности в полном объеме контролировать цены на свою продукцию, которые зависят от колебаний, связанных с балансом спроса и предложения на мировом и внутреннем рынках нефти и нефтепродуктов, а также от действий контролирующих органов.

В Группе функционирует система бизнес-планирования, которая основана на сценарном подходе: ключевые показатели деятельности Группы определяются в зависимости от уровня цен на нефть на мировом рынке. Данный подход позволяет обеспечить снижение затрат, в том числе за счет сокращения или переноса на будущие периоды инвестиционных программ и использования других механизмов.

Данные мероприятия позволяют снизить риск до приемлемого уровня.

2.3. Риски, связанные с отраслевой конкуренцией

В нефтегазовой отрасли России существует конкуренция между ведущими нефтегазовыми компаниями по основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности, включая:

- > приобретение лицензий на право пользования недрами с целью добычи углеводородов на аукционах, организуемых государственными органами;
- > приобретение других компаний, владеющих лицензиями на право пользования недрами с целью добычи углеводородов или владеющих существующими активами, связанными с добычей углеводородного сырья;
- > привлечение ведущих независимых сервисных компаний;
- > приобретение высокотехнологичного оборудования;
- > привлечение опытных и наиболее квалифицированных специалистов;
- > доступ к транспортной инфраструктуре;
- > приобретение существующих и строительство новых активов, которые повышают объем реализации продукции конечным потребителям.

Кроме того, существует конкуренция со стороны поставщиков источников энергии, альтернативных нефти и газу, в том числе угля и атомной энергии, а также возобновляемых источников энергии.

Реализация портфеля стратегических проектов, нацеленных на развитие «Газпром нефти» по ключевым направлениям деятельности, обеспечивает поэтапное укрепление позиций Компании в нефтегазовой отрасли, обеспечивая снижение рисков, связанных с отраслевой конкуренцией.

2.4. Риски, связанные с возможным изменением экономической конъюнктуры

Экономика России остается чувствительной к колебаниям цен на сырую нефть, природный газ и другие сырьевые товары на мировом рынке. Негативная динамика цен на нефть и нефтепродукты на мировом рынке, замедление экономики мира и Российской Федерации могут оказывать неблагоприятное воздействие на бизнес Компании, ограничивая выручку и объем рынков продукции, увеличивая стоимость финансовых и иных ресурсов.

Для снижения негативного влияния данного риска на результаты деятельности Компании проводится работа по соблюдению баланса между внутренними продажами и экспортом, добычей и переработкой нефти, а также сохраняется фокус на расширении рынков премиальных каналов сбыта и увеличении объемов реализации продукции в зарубежных странах.

Также дочерние общества «Газпром нефти» оказывают поддержку экономике страны, являясь крупными налогоплательщиками и принимая участие в масштабных инфраструктурных и социально значимых проектах.

Компания постоянно совершенствует производство и работает над повышением эффективности деятельности, в том числе за счет реализации инвестиционных проектов, обновления и модернизации основных фондов.

Финансовые риски

3.1. Кредитный риск контрагентов

Кредитный риск – это риск возникновения у Группы финансового убытка, вызванного неисполнением покупателем или контрагентом своих договорных обязательств. Этот риск связан в основном с имеющейся у Группы дебиторской задолженностью покупателей и с инвестиционными ценными бумагами.

Торговая и прочая дебиторская задолженность представлена большим количеством контрагентов, работающих в разных отраслях и географических сегментах. «Газпром нефть» реализует ряд мероприятий, позволяющих осуществлять управление кредитным риском, в том числе следующие: оценка кредитоспособности контрагентов, установка индивидуальных лимитов и условий платежа в зависимости от финансового состояния контрагента, контроль авансовых платежей, мероприятия по работе с дебиторской задолженностью по бизнес-направлениям и т. д.

3.2. Риск, связанный с привлечением заемных средств

Введение санкций со стороны США, стран Евросоюза и ряда других государств против «Газпром нефти» существенно сузило круг доступных инструментов финансирования для Компании.

Компания эффективно управляет риском, связанным с привлечением заемных средств. Несмотря на введение в 2014 г. санкций со стороны США, стран Евросоюза и ряда других государств против «Газпром нефти», Компания в полном объеме выполнила программу финансовых заимствований в 2018 г. Также были подписаны кредитные соглашения с длительными периодами доступности, в том числе возобновляемые линии, что позволит придать финансовой политике Компании дополнительную гибкость и повысить эффективность управления ликвидностью. Кроме того, Компания занимается проработкой альтернативных источников финансирования.

3.3. Валютный риск

Группа подвергается валютному риску в основном в связи с наличием заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональных валют соответствующих предприятий, входящих в Группу, к которым относятся, главным образом, локальные валюты компаний Группы. К примеру, для компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, функциональной валютой является российский рубль. Валютами, в которых деноминирована значительная часть вышеуказанных заемных средств, являются доллар США и евро.

Валютный риск Группы существенно снижается ввиду наличия активов и обязательств, которые выражены в иностранной валюте: текущая структура выручки и обязательств действует как механизм хеджирования, где разнонаправленные денежные потоки компенсируют друг друга. Группа применяет учет с использованием метода хеджирования в отношении денежных потоков, выраженных в иностранной валюте, для предотвращения нестабильности показателей прибыли и убытка.

3.4. Процентный риск

Часть заимствований Группы была привлечена на условиях плавающей процентной ставки (привязанной к Libor, Euribor или ключевой ставке Банка России), другая – по фиксированной процентной ставке.

В случае снижения уровня ставок заимствования с фиксированными ставками могут становиться менее эффективными по сравнению с заимствованиями с плавающими ставками, и наоборот.

Группа поддерживает сбалансированную структуру портфеля, что позволяет минимизировать риск возникновения негативных последствий при неблагоприятных изменениях процентных индикаторов. Кроме того, казначейство Группы проводит периодический анализ текущих процентных ставок на рынке капитала, на основе которого при необходимости используются инструменты хеджирования.

Риски, связанные с государственным регулированием и политикой

4.1. Риски, связанные с усилением санкций со стороны Евросоюза и США

Начиная с 2014 г. США (с учетом принятых изменений в санкционном режиме США в 2017 и 2018 гг.), страны Евросоюза и некоторые другие государства ввели санкции в отношении российского энергетического сектора и ряда отечественных компаний из других отраслей. Усиление режима санкций может отрицательно сказаться на общей ситуации в отрасли, а также оказать точечное влияние на перспективные проекты Компании и возможность выполнения ее контрагентами своих обязательств.

Санкции оказали незначительное воздействие на бизнес и финансовое состояние «Газпром нефти». В качестве мер по реагированию Компания ведет целенаправленную программу импортозамещения услуг и оборудования. Компания не имеет оснований полагать, что новые санкции будут направлены конкретно против нее, но они могут оказать точечное влияние на перспективные проекты. По результатам проведенной оценки влияния санкций руководство Компании считает, что санкции не оказывают влияния на консолидированную финансовую отчетность.

4.2. Политические риски

В настоящее время политическая ситуация в России является стабильной, что характеризуется устойчивостью федеральной и региональной ветвей власти. ПАО «Газпром нефть» зарегистрировано в качестве налогоплательщика в г. Санкт-Петербурге, который является вторым по величине городом Российской Федерации и административным центром Северо-Западного федерального округа, обладающим значительным природно-ресурсным потенциалом, высококоразвитой промышленностью и разветвленной транспортной сетью. Дочерние общества «Газпром нефти» представлены в Центральном, Северо-Западном, Уральском, Приволжском, Сибирском и Дальневосточном федеральных округах.

В целом Компания оценивает политическую ситуацию внутри страны как стабильную и полагает, что в настоящий момент рисков негативных изменений не предвидится.

4.3. Риски, связанные с зарубежными активами

«Газпром нефть» реализует ряд зарубежных проектов, нацеленных на расширение географии производственной деятельности. Выход на рынки новых регионов связан как с возможностью получения дополнительных конкурентных преимуществ, так и с рисками недооценки экономической и политической ситуации в тех государствах, где находятся активы Компании, что впоследствии может привести к недостижению плановых показателей эффективности.

В настоящий момент «Газпром нефть» оценивает уровень рисков, связанных с зарубежными активами, как приемлемый, однако не может гарантировать отсутствие негативных изменений, поскольку описанные риски находятся вне контроля Компании.

4.4. Коррупционные риски

В рамках активного выхода Компании на новые международные рынки возрастают риски распространения на нее антикоррупционных законов США и Великобритании.

В «Газпром нефти» на постоянной основе реализуется Стратегия управления коррупционными рисками. В Компании утверждена Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции. Кроме того, всем дочерним обществам Группы «Газпром нефть» даны рекомендации по утверждению аналогичных документов. Ознакомление и выполнение требований данной Политики являются обязательными для всех работников «Газпром нефти». Для контроля коррупционных рисков при работе с внешними контрагентами приказом Генерального директора «Газпром нефти» были разработаны и утверждены типовые формы антикоррупционных оговорок, подлежащих включению в договоры с третьими лицами (как российскими, так и иностранными). В Компании также постоянно действует горячая линия по борьбе с мошенничеством и коррупцией. По факту поступления на горячую линию сообщений в обязательном порядке проводится внутренняя проверка.

4.5. Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, относящимся к деятельности Компании

В действующей системе правоприменения в Российской Федерации большое значение имеют правовые позиции высших судебных инстанций (Конституционный суд Российской Федерации, Верховный суд Российской Федерации), которые могут влиять на условия ведения предпринимательской деятельности Компании.

«Газпром нефть» осуществляет регулярный мониторинг решений, принимаемых высшими судами, а также оценивает тенденции правоприменительной практики, формирующейся на уровне арбитражных судов федеральных округов, активно применяя и используя ее не только при защите в судебном порядке своих прав и законных интересов, но и при разрешении правовых вопросов, возникающих при работе Компании. В связи с этим риски, связанные с изменением судебной практики, оцениваются как незначительные.

При этом необходимо отметить, что судебная практика по вопросам, связанным с деятельностью нефтегазовых компаний, формируется не всегда системно, поэтому сложно с достаточной уверенностью прогнозировать ее дальнейшее развитие. В том числе в практике Верховного суда возможны и такие изменения, которые могут негативно повлиять на текущие и будущие судебные процессы Компании.

4.6. Риски, связанные с изменением налогового законодательства Российской Федерации

Ключевые компании Группы «Газпром нефть» входят в число крупнейших налогоплательщиков Российской Федерации и осуществляют уплату федеральных, региональных и местных налогов, в частности налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), акциза, налога на добавленную стоимость (НДС), налога на прибыль организаций, обязательных страховых взносов, налога на имущество организаций, земельного налога.

Налоговая система Российской Федерации постоянно развивается и совершенствуется. Возможный рост ставок налогов, выплачиваемых Компанией в ходе своей хозяйственной деятельности, может привести к увеличению расходов и снижению объема денежных средств, остающихся в распоряжении Компании для финансирования текущей деятельности, капитальных затрат и исполнения обязательств, в том числе по выпущенным облигациям. Практически любая компания в России потенциально может понести потери в результате претензий со стороны налоговых органов, которые могут возникнуть в отношении прошлых периодов и текущей деятельности. Однако данные риски Компания оценивает как средние.

«Газпром нефть» считает, что влияние обязательств, возникших в результате таких потенциальных событий, на ее деятельность не будет более существенным, чем влияние аналогичных обязательств на другие российские организации нефтяного сектора с государственным участием.

В целях сокращения рисков, связанных с изменением налогового законодательства Российской Федерации, «Газпром нефть» проводит тщательную работу по анализу законопроектов и принятых законодательных актов в области налогообложения.

Наиболее существенными изменениями налогового законодательства Российской Федерации последнего времени, затрагивающими деятельность Компании, являются:

- > изменение ставок НДПИ, экспортных пошлин и акцизов в результате реализации так называемого налогового маневра;
- > изменения налогового законодательства в части налогообложения прибыли контролируемых иностранных компаний и доходов иностранных организаций в рамках деофшоризации российской экономики с 2015 г.;
- > введение формульного порядка определения НДПИ на газ и газовый конденсат с 1 июля 2014 г.;
- > введение налога на дополнительный доход от добычи углеводородов с 1 января 2019 г.;
- > повышение ставки НДС с 18 до 20 % с 1 января 2019 г.;
- > введение с 1 января 2019 г. отрицательного акциза на нефтяное сырье с учетом демпфирующей составляющей, характеризующей отклонение цен на моторное топливо на внутреннем рынке относительно экспортной альтернативы.

Компания оценивает и прогнозирует степень возможного негативного влияния изменений налогового законодательства Российской Федерации, направляя все возможные усилия на минимизацию рисков, связанных с подобными изменениями.

В 2018 г. «Газпром нефть» расширила организационный периметр предприятий, участников новой формы налогового контроля – налогового мониторинга. С 2019 года к данной форме налогового контроля присоединяются три дочерних общества Компании – крупные налогоплательщики Группы:

- > АО «Газпромнефть-ННГ»;
- > ООО «Газпромнефть-Ямал»;
- > ООО «Газпром нефть шельф».

Применение данной формы контроля дает возможность получения мотивированного мнения налогового органа для минимизации рисков доначислений. Такой подход особенно важен для указанных выше предприятий, так как они применяют новые налоговые режимы нефтяной отрасли (налог на добавленный доход, режим для новых морских месторождений).

4.7. Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин

«Газпром нефть» является участником внешнеэкономических отношений, вследствие чего Компания подвержена рискам, связанным с изменением законодательства Российской Федерации в области государственного регулирования внешнеторговой деятельности, а также таможенного законодательства Евразийского экономического союза, регулирующего отношения по установлению порядка перемещения товаров через таможенную границу Евразийского экономического союза, установлению и применению таможенных режимов, установлению, введению и взиманию таможенных платежей.

В качестве риска можно выделить возможность изменения Правительством Российской Федерации ставок таможенных пошлин (как ввозных, так и вывозных) на отдельные товары, в отношении которых Компания заключает внешнеторговые сделки, а также изменение правоприменительной практики в сфере таможенного регулирования. Основными негативными последствиями реализации данных рисков являются увеличение расходов и снижение эффективности экспорта.

Компания выполняет требования таможенного законодательства Российской Федерации и Евразийского экономического союза, своевременно оформляет всю документацию, необходимую для осуществления как экспортных, так и импортных операций, и располагает достаточными финансовыми и кадровыми ресурсами для соблюдения норм и правил в сфере таможенного регулирования и своевременного реагирования на изменение таможенного законодательства и правоприменительной практики.

Стратегические риски

5.1. Риск недостижения стратегических целей

Начиная с 2014 г. ситуация на рынке нефти и нефтепродуктов, а также внешнеполитические условия претерпевают существенные изменения, и на текущий момент, по мнению Компании, сохраняется вероятность нестабильного развития рынка нефти и нефтепродуктов.

В долгосрочной перспективе состояние мирового топливно-энергетического комплекса (ТЭК) зависит от многих труднопредсказуемых факторов, таких как темпы экономического роста, уровень международной кооперации, скорость развития технологий и интенсивность политики декарбонизации. Эти факторы обуславливают следующие ключевые параметры среды, в которой функционирует Компания и нефтегазовый сектор в целом: цену на нефть и объемы потребления нефтепродуктов, налоговый режим, доступ к технологиям и возможности для международного развития.

Существенные изменения во внешней среде могут повлиять на способность Компании достигать поставленных стратегических целей.

Компания производит регулярный мониторинг тенденций рынка и учитывает угрозы и возможности, создаваемые нестабильностью внешней среды, в подходах к управлению портфелем проектов. Компания умело распределяет ресурсы между крупными стратегическими проектами и проектами, обеспечивающими быструю окупаемость инвестиций, а значит, и текущую устойчивость Компании.

Для достижения поставленных в Стратегии целей Компания намерена провести трансформацию системы управления. Она включает цифровую трансформацию, культурную и организационную трансформацию «Газпром нефти», которые должны позволить обеспечить гибкость в управлении, повысить скорость принятия решений.

Одной из важнейших трансформационных задач в рамках реализации Стратегии Компания также видит развитие экосистемы партнерств, которое обеспечит «Газпром нефти» совершенствование ключевых компетенций через привлечение партнеров для совместного развития научного, человеческого и интеллектуального потенциала на всех уровнях взаимодействия с бизнесом, государством и обществом.

Ставка на гибкость принятия решений, развитие технологий, повышение операционной эффективности и безопасности позволяет Компании ежегодно демонстрировать высокие результаты производственной деятельности и устойчивую положительную динамику финансово-экономических показателей.

Предполагается, что основной вклад в обеспечение роста добычи на горизонте 2020–2030 гг. внесут новые действующие и вводимые в ближайшее время активы. Оставшуюся часть портфеля добычи планируется формировать за счет выхода в новые поисковые зоны, вовлечения нетрадиционных и трудноизвлекаемых запасов (ТРИЗ) – таких как баженовская свита, доманиковские и палеозойские отложения, ачимовские залежи, монетизации запасов жидких углеводородов в регионе Надым-Пур-Таз, а также за счет развития шельфовых проектов.

Компания также намерена реализовать потенциал новых рыночных ниш за счет создания инновационных продуктов, продолжить органический рост на развитых рынках нефтепродуктов и сохранить лидерство по эффективности сбытовой сети в России.

Партнерские риски

6.1. Риски привлечения партнеров

В условиях нестабильной макроэкономической ситуации привлечение партнеров для реализации совместных проектов становится одновременно и критически важной, и труднореализуемой задачей. В условиях масштабного сокращения инвестиционных бюджетов потенциальные партнеры снижают свою активность, и решения о вступлении в новые проекты откладываются на неопределенный срок.

Дополнительное ограничение на развитие партнерских отношений налагает санкционный режим, введенный начиная с 2014 г. США (с учетом принятых изменений в санкционном режиме США в 2017 и 2018 гг.), странами Евросоюза и некоторыми другими государствами в отношении российского энергетического сектора.

Со стороны Компании ведется непрерывная работа с потенциальными партнерами, рассматривается возможность привлечения партнеров из Российской Федерации и стран Азиатско-Тихоокеанского региона, не налагавших санкции на офшорные, арктические, глубоководные и сланцевые проекты. В рамках данного процесса проводятся регулярные переговоры и встречи, в том числе и с привлечением представителей органов государственной власти: Правительства Российской Федерации, Минэнерго России, МИД России и Минэкономразвития России.

Страхование

ГРУППА ОСУЩЕСТВЛЯЕТ СТРАХОВАНИЕ В ЦЕЛЯХ:

- обеспечения эффективной защиты имущественных интересов акционеров;
- выполнения требований законодательства;
- организации эффективного финансирования убытков и управления ими;
- получения сопутствующих консультационных услуг по оценке рисков, подлежащих страхованию, и рекомендаций по снижению уровня риска;
- реализации программ мотивации и социального обеспечения персонала в составе социального пакета.

В Группе применяется централизованный подход к организации страховой защиты для достижения максимальной экономической эффективности, связанной с объемами риска, размещаемого на страховом рынке. Централизованный подход предполагает разработку и реализацию единых подходов к страхованию рисков для всех предприятий Группы. Для этого разрабатываются обязательные для исполнения всеми дочерними обществами подходы к страхованию. Дочерние общества могут вносить свои предложения по совершенствованию существующих подходов к страхованию рисков Группы. В отношении отдельных видов страхования в Группе разрабатываются, утверждаются и поддерживаются в актуальном состоянии нормативно-методические документы, учитывающие особенности страхуемых рисков.

Страхование и перестрахование рисков Группы осуществляется исключительно в страховых организациях, удовлетворяющих требованиям надежности и качества размещения рисков. При формировании условий договоров страхования Группа активно использует возможности собственного удержания, то есть возможности самостоятельного (без привлечения страхового рынка) возмещения убытков. Под уровнем собственного удержания понимается величина, равная сумме потенциальных убытков в течение одного года во всех дочерних обществах Группы, которая ухудшит на 5 % ROACE, рассчитанный на базе консолидированного бизнес-плана Группы. Обязательному добровольному страхованию подлежат риски, реализация которых может привести к убытку, превышающему уровень собственного удержания.

Группа строго соблюдает требования законодательства Российской Федерации и других стран, где предприятия Группы осуществляют свою деятельность, в части организации страховой защиты и приобретает все виды страхования, предусмотренные законодательствами России и стран деятельности. Выбор страховых организаций осуществляется в соответствии с регламентированными процедурами отбора контрагентов, принятыми в Группе. Страховщик большинства рисков Группы – АО «СОГАЗ», занимающее первое место на российском страховом рынке. Отдельные риски Группы застрахованы в ПАО «Росгосстрах».

Группа строго соблюдает требования законодательства Российской Федерации и других стран, где предприятия Группы осуществляют свою деятельность, в части организации страховой защиты

Ниже перечислены основные подлежащие страхованию риски Группы и примеры условий страхового покрытия этих рисков в 2018 г.:

- > ущерб имуществу, включая риски, связанные с поломкой машин и оборудования. Для добывающих дочерних обществ страхование этих рисков осуществляется с лимитом возмещения до 3,75 млрд ₺ по каждому страховому случаю для активов на суше и до 2 млрд € для активов на воде, включая шельфовые проекты. Для перерабатывающих дочерних обществ лимит возмещения достигает 1 млрд €. При этом размер франшиз (невозмещаемая страховщиком часть убытков) находится в диапазоне от 22 млн ₺ в добыче до 7,2 млн € в переработке;
 - > потери от перерыва производства (недополученная прибыль и постоянные расходы) в результате имущественного убытка. Страхование обеспечивает покрытие убытков в размере до 800 млн € для добывающих предприятий Группы и до 700 млн € для перерабатывающих. Страхование действует по истечении периода ожидания после наступления имущественного убытка (временной франшизы) от 70 до 90 дней;
 - > дополнительные расходы операторов при бурении, эксплуатации и ремонте скважин, связанные с выходом скважин из-под контроля. Страхование осуществляется для скважин стоимостью свыше 600 млн ₺ или в случаях, когда месторождение характеризуется аномально высокими пластовыми давлениями и/или температурами. Лимиты возмещения по этому виду составляют до 5,5 млрд ₺ на один случай для морских скважин (шельфовые проекты) и до 1,2 млрд ₺ для наземных с франшизами 100 млн ₺ для морских скважин и 20 млн ₺ для наземных;
 - > имущественные убытки проектов строительства. Страхование проводится для крупных проектов (стоимостью более 600 млн ₺ для добывающих и 500 млн ₺ для перерабатывающих компаний) с лимитами возмещения, равными стоимости проектов, которые достигают 130 млрд ₺ с франшизами 70 млн ₺;
 - > потери от задержки ввода в эксплуатацию по проектам нового строительства, модернизации и реконструкции. Лимиты возмещения по страхованию этих рисков достигают 60 млрд ₺ с временными франшизами 120 дней;
 - > имущественные убытки в процессе транспортировки грузов. Страхование экспортных грузов (нефть, продукты нефтепереработки и нефтехимия) осуществляется на суммы до 100 млн \$ по каждой отгрузке;
 - > причинение ущерба транспорту (наземному, водному, воздушному);
 - > медицинское страхование сотрудников и страхование от несчастных случаев. Для предоставления сотрудникам качественных медицинских услуг и оказания помощи в непредвиденных ситуациях Группа приобретает полисы добровольного медицинского страхования, а также страхования от несчастных случаев.
- Различные виды ответственности, связанные с причинением вреда имуществу, жизни и здоровью третьих лиц, в том числе (но не исключительно) следующие виды ответственности:
- > комплексная (перед третьими лицами, товаропроизводителями, за загрязнения, владельцами терминалов и т. д.) – с расширением на возмещение убытков, связанных с требованиями законодательства за причинение ущерба окружающей среде, и лимитом на один страховой случай 500 млн €;
 - > директоров и должностных лиц – с лимитом возмещения на один страховой случай 47,6 млн €;
 - > владельца опасного объекта за причинение вреда в результате аварии на опасном объекте;
 - > автогражданская (основное и дополнительное страхование);
 - > за причинение вреда в результате террористического акта на объекте топливно-энергетического комплекса;
 - > топливозаправщиков – с лимитами возмещения на один страховой случай до 250 млн \$;
 - > фрахтователя;
 - > перевозчика;
 - > судовладельца (P&I) – с лимитом до 3 млрд \$;
 - > в случае причинения вреда вследствие недостатков работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ И АКЦИОНЕРАМИ

Акционерный капитал

Обыкновенные акции ПАО «Газпром нефть» обращаются в России на торговой площадке биржи ПАО Московская Биржа. За рубежом акции Компании торгуются в форме американских депозитарных расписок (АДР),

в основном на внебиржевых торгах: в Великобритании – через систему LSE IOB, в США – через систему OTCQX.

Основная информация об акциях и АДР ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2018 года

СТОИМОСТЬ АКЦИЙ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ	
Цена закрытия (₽)	346,7
Цена закрытия (\$)	4,99
52-недельная максимальная цена (₽)	395,6
52-недельная минимальная цена (₽)	242,5
СТОИМОСТЬ ОДНОЙ АДР НА ЛОНДОНСКОЙ БИРЖЕ ¹	
Цена закрытия (\$)	25,0
52-недельная максимальная цена (\$)	30,2
52-недельная минимальная цена (\$)	21,3
ОБЪЕМ ТОРГОВ ЗА ГОД	
Московская биржа (млрд ₽)	23,4
Лондонская фондовая биржа (система IOB) (млн \$)	150,4
РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ	
Капитализация (млрд ₽)	1 644
Капитализация ² (\$)	23 661,93
Код в системе Московской биржи / ISIN-код	SIBN / RU000 906 2467
Количество обыкновенных акций (шт.)	4 741 299 639
Номинальная стоимость одной обыкновенной акции (₽)	0,0016
Размер уставного капитала (₽)	7 586 079,42
Акции в свободном обращении (free-float) (%)	4,32
Объем выпущенных АДР (шт.)	17 955 403
Доля АДР во free-float (%)	44
Среднемесячный объем торгов (система IOB) (млн \$)	12,5
Среднемесячный объем торгов Московской биржи (млн ₽)	1 951,8

¹ Одна АДР эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть».

² По курсу Банка России на 31 декабря 2018 г.

Одна АДР эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть».

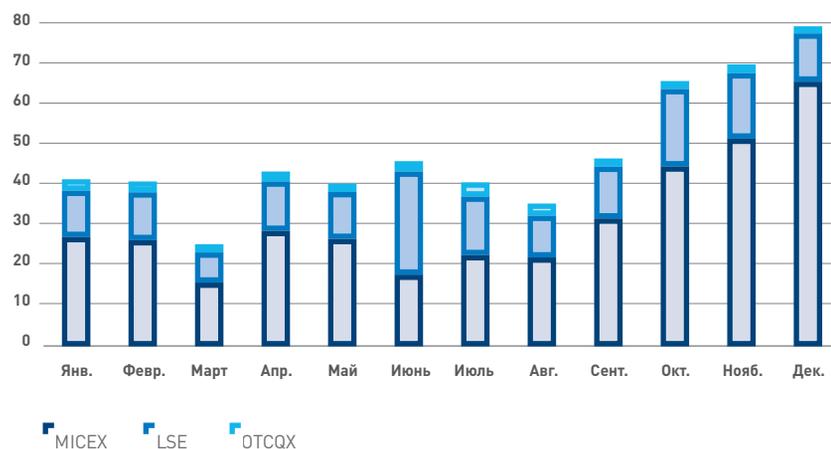
Объем торгов акциями ПАО «Газпром нефть» в 2018 г. на Московской бирже составил 23 млрд ₽ (367 млн \$).

По результатам торгов на Московской бирже в последний торговый день, 29 декабря 2018 г., цена акций ПАО «Газпром нефть» установилась на уровне 346,7 ₽ за одну обыкновенную акцию (+43 % по сравнению с началом года). Капитализация ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2018 г. составила 1 644 млрд ₽.

По итогам 2018 г. рублевые котировки достигли самых высоких значений за всю историю существования ПАО «Газпром нефть», и это – убедительное подтверждение признания рынком результатов работы Компании. Рост добычи углеводородов, запуск ключевых проектов, активная фаза модернизации нефтеперерабатывающих заводов и расширение продаж в премиальных сегментах – все эти факторы позволили достичь рекордных значений роста стоимости Компании.

Динамика объема торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на Московской и Лондонской фондовой биржах и в системе OTCQX в 2018 году (млн \$)

Источники: Московская биржа, LSE, OTCQX



Динамика торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на Московской бирже в 2018 году (млн ₽)

Источник: данные торгов Московской биржи



Участие в программе депозитарных расписок

Среднемесячный объем торгов АDR ПАО «Газпром нефть» в 2018 году на IOB LSE –

12,5
млн \$

В течение 2018 г. продолжали действовать программы американских и глобальных депозитарных расписок на акции Компании, которые торговались на внебиржевом рынке США, Великобритании, Германии и других государств. Одна АDR эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть». Банком-депозитарием по программам депозитарных расписок ПАО «Газпром нефть» является The Bank of New York Mellon.

На конец 2018 г. общее количество АDR, выпущенных на обыкновенные акции, было

эквивалентно 90 млн акций (1,9 % от уставного капитала Компании). Снижение общего количества АDR, выпущенных на обыкновенные акции, связано с текущими погашениями АDR в течение года в условиях ограничений по выпуску новых АDR.

Объемы торгов АDR ПАО «Газпром нефть» в 2018 г. на IOB London Stock Exchange – 150,4 млн \$ и на OTCQX – 0,7 млн \$. Среднемесячный объем торгов на IOB LSE составлял 12,5 млн \$.

Динамика торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на London Stock Exchange в 2018 году (млн \$)

Источник: LSE



Объем торгов акциями ПАО «Газпром нефть» (млн \$)

Цена акции ПАО «Газпром нефть» (P)

Дивидендная политика

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения Компанией прав ее акционеров.

Положение о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» разработано в целях обеспечения наибольшей прозрачности для акционеров и всех заинтересованных лиц механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты и определяет подход Совета директоров Компании к выработке рекомендаций Общему собранию акционеров по определению размера дивидендов по акциям Компании, дате, на которую определяются лица, имеющие право на получение дивидендов, и порядку их выплаты.

Основными принципами дивидендной политики ПАО «Газпром нефть» являются:

> **обеспечение максимально прозрачного механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты.**

Положением о дивидендной политике закреплен минимальный размер годовых дивидендов по акциям Компании – этот размер не должен быть менее большего из следующих показателей:

- 15 % от консолидированного финансового результата Группы «Газпром нефть», определяемого в соответствии с МСФО;
- 25 % от чистой прибыли Компании, определяемой в соответствии с РСБУ;



О дивидендах на сайте Компании

> **соблюдение норм действующего законодательства Российской Федерации, Устава и внутренних документов Компании.** Право на получение дивидендов имеет каждый акционер, включенный в реестр акционеров по состоянию на дату, определенную Общим собранием акционеров, на котором принято решение о выплате дивидендов. Причем эта дата не может быть установлена ранее 10 дней с даты принятия решения о выплате (объявлении) дивидендов и позднее 20 дней с даты принятия такого решения;

> **стремление содействовать высоким стандартам корпоративного управления.** Компанией закреплен принцип обеспечения положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Компании; утвержденное Положение о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» размещено на официальном сайте Компании, где также приводится история дивидендных выплат Компании.



Положение
о дивидендной политике
ПАО «Газпром нефть»

Дивидендная история

Дивидендная история Компании

Показатель	2014	2015	2016	2017	9 мес. 2018
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию (₽)	6,47	6,47	10,68	15,0	22,05
Общий размер дивидендов, начисленных на акции данной категории (₽)	30 676 208 664	30 676 208 664	50 637 080 144	71 119 494 585	104 545 657 040
Доля от чистой прибыли по МСФО (%)	25	28	25	28	35
Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	22.06.2015	27.06.2016	26.06.2017	26.06.2018	28.12.2018
Дата проведения собрания органа управления эмитента, на котором было принято решение о выплате дивидендов, дата и номер Протокола	05.06.2015 Протокол № 0101/01 от 09.06.2015	10.06.2016 Протокол № 0101/01 от 14.06.2016	09.06.2017 Протокол № 0101/01 от 14.06.2017	09.06.2018 Протокол № 0101/01 от 13.06.2018	14.12.2018 Протокол № 0101/02 от 19.12.2018

Дивидендная доходность в 2018 году¹ (%)

Показатель	ПАО «Газпром нефть»	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5	Компания 6	Компания 7
Дивидендная доходность (dividend yield)	11	7	7	7	9	2	3

¹ Рассчитано на базе дивидендов, объявленных в 2018 году, и цене акций на 3 января 2018 года. Компании для сравнения: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина, ПАО «НОВАТЭК», ПАО АНК «Башнефть» и ПАО «Сургутнефтегаз».

Управление долгом и кредитные рейтинги

ДОЛГОВОЙ ПОРТФЕЛЬ И КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

При финансировании своей деятельности «Газпром нефть» полагается как на внутренние источники финансирования, формирующиеся за счет доходов от операционной деятельности, так и на заемные средства. При определении соотношения заемного и собственного финансирования в структуре капитала Компания стремится к достижению оптимального баланса между общей стоимостью капитала с одной стороны и обеспечением финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе – с другой.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОЛГОВЫМ ПОРТФЕЛЕМ

Компания придерживается достаточно консервативной политики в области привлечения заемного финансирования. Одним из ключевых принципов долговой политики является обеспечение высокой финансовой устойчивости, важными показателями которой являются значения коэффициентов «Чистый долг / EBITDA» и «Консолидированная финансовая задолженность / EBITDA», рассчитываемые по Группе «Газпром нефть». В соответствии с условиями кредитных соглашений Компании значение коэффициента «Консолидированная финансовая задолженность / EBITDA» не должно превышать 3. По состоянию на конец отчетного периода (а также в течение пятилетнего периода, предшествующего отчетной дате) значение коэффициента было ниже порогового значения. Значение коэффициента «Чистый долг / EBITDA» за 2018 г. снизилось на 38,7 %.

Другие условия кредитных соглашений и эмиссионной документации по облигациям и еврооблигациям в отчетном периоде также были соблюдены в полном объеме.

Информационная прозрачность долговой политики обеспечивается посредством раскрытия результатов деятельности по управлению долговым портфелем Группы «Газпром нефть» на официальном корпоративном сайте Компании в интернете. В отчетном году Компания поддерживала актуальность соответствующего раздела сайта.

ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДОЛГОВОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ

По состоянию на конец 2018 г. долговой портфель Группы «Газпром нефть» включал в себя такие инструменты заемного финансирования, как двусторонние кредитные линии (в том числе возобновляемые), синдицированные кредитные линии, локальные облигации, еврооблигации и кредит под гарантию Экспортного кредитного агентства (ЭКА), кроме того, Компанией реализовано несколько сделок проектного финансирования. При привлечении долгового финансирования Компания учитывает характеристики финансируемой деятельности и конъюнктуру рынков долгового капитала. Диверсифицированная структура долгового портфеля Группы «Газпром нефть» позволяет сохранять гибкость заемной политики в условиях волатильности рынков долгового капитала.

В 2018 г. Группа «Газпром нефть» осуществила привлечение кредитов и займов на совокупную сумму 366,5 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований), в том числе:

- > вторичное размещение облигаций на общую сумму 10,0 млрд ₽;
- > размещение локальных облигаций на сумму 25,0 млрд ₽¹;
- > выборки в объеме 331,5 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований) по кредитным соглашениям.

Отношение долга к EBITDA

Источник: данные Компании

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Чистый долг / EBITDA	1,44	1,90	1,60	1,19	0,73
Долг/EBITDA	1,87	2,37	1,68	1,39	1,07
Порог «Долг/EBITDA»	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

0,73

чистый долг / EBITDA
за 2018 год

В 2018 г. Группа «Газпром нефть» осуществила погашение кредитов и займов на совокупную сумму 361,1 млрд ₽.

Группа «Газпром нефть» на регулярной основе реализует мероприятия, направленные на оптимизацию структуры и характеристик долгового портфеля. В рамках данных мероприятий в 2018 г. были достигнуты договоренности об улучшении условий действующих кредитных линий, а также были осуществлены внеплановые досрочные рефинансирования заимствований на сумму 227,8 млрд ₽.

В результате реализованных в течение года заимствований и погашений, изменения долга других компаний Группы «Газпром нефть» (Naftna Industrija Srbije A.D., АО «Газпромнефть – МНПЗ», ООО «Газпромнефть-Шиппинг») и рублевой переоценки валютных заимствований долгового портфеля Группы «Газпром нефть» за отчетный период вырос с 680,4 млрд ₽ по состоянию на 31 декабря 2017 г. до 775,5 млрд ₽ по состоянию на 31 декабря 2018 г.

В то же время за счет существенного роста операционной прибыли долговая нагрузка Группы «Газпром нефть», характеризуемая значением коэффициента «Чистый долг / EBITDA», существенно сократилась.

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ДОЛГОВОГО ПОРТФЕЛЯ

В структуре долгового портфеля Группы «Газпром нефть» по сроку погашения преобладают долгосрочные заимствования, при этом в 2018 г. доля долгосрочного долга возросла на 25 п. п., что позволяет минимизировать риски невозможности рефинансирования задолженности в 2019 г.

¹ При этом ставка купона была рекордно низкой при первичном размещении за всю историю размещений Компании, а также самой низкой на дату размещения для соответствующих по сроку выпусков облигаций российских корпоративных заемщиков, сопоставимых с Компанией по рейтингам [7,20 % годовых].

² Группа Мессояхских месторождений включает Восточно-Мессояхский и Западно-Мессояхский участки. Лицензии на них принадлежат АО «Мессояханефтегаз», акционерами которого на паритетных условиях являются ПАО «Газпром нефть» (оператор проекта) и ПАО «НК «Роснефть».

СДЕЛКА ГОДА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В 2018 г. сделка по привлечению совместным предприятием ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НК «Роснефть» компанией «Мессояханефтегаз» проектного финансирования в размере 100 млрд ₽² стала победителем в номинации «Сделка года по привлечению финансирования» в рамках ежегодной премии «Казначей года» Ассоциации корпоративных казначеев – одной из самых авторитетных премий финансового сообщества России.



Сделка года по привлечению финансирования
Москва, 2018 год

Валютный риск Группы существенно снижается ввиду наличия активов и обязательств, которые выражены в иностранной валюте: текущая структура выручки и обязательств действует как механизм хеджирования, где разнонаправленные денежные потоки компенсируют друг друга. Группа применяет учет с использованием метода хеджирования в отношении денежных потоков, выраженных в иностранной валюте, для предотвращения нестабильности показателей прибыли и убытка. Валютные риски долгового портфеля Группы существенно снижены в результате увеличения доли рублевых заимствований до 54,5 %.

Структура долгового портфеля (млн ₽)

563 427 818 098 676 398 680 414 775 453

Источник: данные Компании

2014 2015 2016 2017 2018

■ Долгосрочные кредиты и займы

502 306 670 779 596 211 548 654 684 530

■ Краткосрочные кредиты и займы

61 121 147 319 80 187 131 760 90 923

Структура долгового портфеля по валютам (%)

Источник: данные Компании

2014 2015 2016 2017 2018

■ Евро

12,62 10,86 12,76 15,42 9,94

■ Доллары США

70,25 73,15 56,18 44,93 35,56

■ Рубли

17,10 15,96 31,03 39,62 54,47

■ Прочие

0,04 0,03 0,03 0,03 0,03

График погашения долга Группы «Газпром нефть» (млн ₽)

Источник: данные Компании



Кредитные рейтинги ПАО «Газпром нефть»



На данный момент все рейтинги Компании находятся на инвестиционном уровне

ГРАФИК ПОГАШЕНИЯ ДОЛГА

В соответствии с графиком погашения долга Группы «Газпром нефть» на 2019–2020 гг. ожидается снижение нагрузки по рефинансированию долга.

ВОЗМОЖНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ В 2019 Г.

Группа «Газпром нефть» не только выполнила программу финансовых заимствований в 2018 г. с использованием наиболее эффективных инструментов, но и предприняла ряд важнейших шагов для обеспечения возможности привлечения финансирования в 2019 г., подписав несколько кредитных соглашений с банками.

В 2019 г. Компания намерена продолжить работу над повышением эффективности управления долговым портфелем за счет выбора наиболее оптимальных инструментов заемного финансирования с учетом актуальных условий и конъюнктуры рынка (в том числе, но не ограничиваясь: облигации, банковские кредиты, проектное финансирование).

С целью обеспечения возможности оперативного привлечения долгового финансирования в форме эмиссии локальных облигаций Компания в 2018 г. зарегистрировала мультивалютную программу биржевых облигаций. Программа действует в течение 15 лет, что позволит Компании при возникновении потребности оперативно организовать выпуск биржевых облигаций сроком до 15 лет и общим объемом до 170 млрд ₽ в эквиваленте включительно. Кроме того, в рамках зарегистрированной в 2015 г. программы доступный для выборки лимит составляет 5 млрд ₽ (срок облигаций – до 30 лет включительно).

Компания также принимает активное участие в совершенствовании российского законодательства о рынке ценных бумаг в части размещения и обращения облигаций в составе Комитета эмитентов облигаций Московской биржи.

КРЕДИТНЫЕ РЕЙТИНГИ

По состоянию на конец февраля 2019 г. все кредитные рейтинги Компании находятся на инвестиционном уровне и выше:

- > в феврале 2018 г. Standard & Poor's повысило рейтинг Компании до «BBB-» со стабильным прогнозом;
- > в феврале 2019 г. Moody's повысило рейтинг Компании до «Baa2», прогноз изменен на стабильный.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ИНВЕСТОРАМИ И АКЦИОНЕРАМИ

Компания на регулярной основе проводит конференц-звонки для инвесторов с участием руководства. Кроме того, «Газпром нефть» ежеквартально публикует «Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы» – приложение к финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть», подготовленное в соответствии со стандартами МСФО. Также публикуются статистические справочники Databook и Datafeed для подробного анализа деятельности Компании.

В целях наиболее полного информирования Компания на регулярной основе проводит встречи с инвесторами и акционерами, участвует во всех крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций. Ежегодно Компания проводит День инвестора с участием топ-менеджмента ПАО «Газпром нефть», на котором аналитики и инвесторы инвестиционных компаний получают ответы на все интересующие их вопросы из первых уст.

«Газпром нефть» регулярно знакомит инвесторов и аналитиков с собственными производственными активами, организуя выездные встречи на производственные и добычные площадки.

Информация по Компании включается во все отраслевые отчеты. Ежеквартально выходит порядка 10 отчетов по итогам публикации результатов Компании. В целом информацию, раскрываемую во время конференц-звонков, аналитики оценивают как положительную или нейтральную для рынка. Все нетипичные и непрогнозируемые случаи, влияющие на результаты, обсуждаются с аналитиками.

Оценка аналитиками событий в Компании в 2018 году

Факторы, оцененные положительно	Факторы, оцененные отрицательно или нейтрально
ФИНАНСЫ	
<ul style="list-style-type: none"> > Улучшение динамики свободного денежного потока > Снижение долговой нагрузки > Сохранение практики выплаты промежуточных дивидендов и увеличение payout ratio до 35 % 	<ul style="list-style-type: none"> > Подтверждение ранее озвученных прогнозов по капитальным вложениям на 2019 г. > Сезонное увеличение операционных, коммерческих и административных затрат
ДОБЫЧА	
<ul style="list-style-type: none"> > Увеличение ресурсной базы > Контроль операционных затрат в добычном сегменте > Переход Новопортовского месторождения на НДД 	<ul style="list-style-type: none"> > Подтверждение ранее озвученных прогнозов по добыче углеводородов на 2019 г.
ПЕРЕРАБОТКА	
<ul style="list-style-type: none"> > Продолжение модернизации заводов > Развитие производства катализаторов 	<ul style="list-style-type: none"> > Изменение маржи переработки в течение года

32

**АНАЛИТИКА
НЕФТЕГАЗОВОЙ
ОТРАСЛИ**

16

**ИНВЕСТИЦИОННЫХ
БАНКОВ**

За 2018 год

>50

**ИНДИВИДУАЛЬНЫХ
ВСТРЕЧ
С АНАЛИТИКАМИ**

300

**ЧЕЛОВЕК –
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО
СЛУШАТЕЛЕЙ
КВАРТАЛЬНЫХ
КОНФЕРЕНЦ-
ЗВОНКОВ**

Консенсус-прогноз по целевой цене акций ПАО «Газпром нефть»

Брокер	Аналитик	Дата	Рекомендация	ТР, (₽)
БрокерКредитСервис	Кирилл Таченников	22.02.2019	Покупать	493
ВТБ Капитал	Дмитрий Лукашов	22.02.2019	Продавать	308
Газпромбанк	Евгения Дышлюк	22.02.2019	Покупать	459
Сбербанк	Андрей Громадин	22.02.2019	Покупать	459
Bank of America ML	Карен Костанян	22.02.2019	Покупать	419
Sova Capital	Mitch Jennigs	22.02.2019	Покупать	408
Атон	Александр Корнилов	22.02.2019	Покупать	446
Raiffeisen	Андрей Полищук	22.02.2019	Покупать	425
Renaissance Capital	Александр Бурганский	22.02.2019	Держать	350
Goldman Sachs	Гейдар Мамедов	22.02.2019	Покупать	446

Часто задаваемые вопросы инвесторов



Будет ли уровень добычи «Газпром нефти» в 2019 г. выше показателя 2018 г., учитывая соглашение ОПЕК+ и общую ситуацию на рынке? Как Компания в целом оценивает сделку ОПЕК+?

Если исходить из параметров соглашения, которое предполагает сокращение добычи странами ОПЕК+ на первое полугодие, то в этих условиях мы прогнозируем рост добычи в 2019 г. на 2 %. Точный показатель зависит от параметров сделки на второе полугодие.

Сегодня сделка в рамках ОПЕК+ помогает удерживать цены на уровне, достаточном как для реализации наших текущих проектов, так и для находящихся в нашем перспективном портфеле. Поддержание стабильных цен на нефть в долгосрочной перспективе – одна из важнейших задач. Тот факт, что значительная часть крупных производителей нефти смогла объединиться для ее решения, говорит о способности отрасли кооперироваться и работать ради достижения общей цели. Ведь предсказуемые цены на нефть – это не только вопрос дохода нефтяных компаний. Это еще и гарантия удовлетворения спроса на нашу продукцию в будущем. А также – стабильность инвестиционных циклов, которые в нашей индустрии занимают как минимум пять лет.



Кто может стать партнером «Газпром нефти» по разработке Аяшского участка и других новых месторождений на шельфе?

В ближайшие три года мы продолжим геолого-разведочные работы на Сахалине. По результатам разведки и оценки предполагаемой добычи будет определен объем необходимого финансирования. Мировая практика показывает, что только 10 % шельфовых проектов разрабатываются компаниями самостоятельно. Мы ищем пути для создания взаимовыгодных долгосрочных отношений как с российскими, так и с зарубежными компаниями. При этом, конечно, будем руководствоваться экономической целесообразностью условий, предложенных потенциальными партнерами. Если эти условия окажутся менее привлекательными, чем самостоятельная работа, мы сможем реализовать проект собственными силами. К примеру, в Арктике мы продолжаем геологоразведку за счет собственных средств.



В ноябре 2018 г. Советом директоров принята Стратегия развития – 2030. На каких принципах она базируется, какие цели ставит?

Новая Стратегия до 2030 г. является продолжением Стратегии до 2025 г., но ориентирована больше на рыночное позиционирование Компании, повышение ее гибкости по отношению к внешним изменениям и трансформацию всех ключевых бизнес-процессов.

Основное устремление к 2030 году: выстроить компанию нового поколения, стать образцом для подражания для российских и международных нефтяных компаний. Фокус на эффективности, технологичности и безопасности.

Три цели верхнего уровня:

- > в топ-10 крупнейших публичных компаний мира по добыче жидких углеводородов;
- > максимизация создаваемой стоимости каждого барреля;
- > лидерство по возврату на вложенный капитал.

Для достижения поставленных в Стратегии целей Компания намерена провести трансформацию организации. Она включает операционную, цифровую, культурную и организационную трансформации, а также развитие экосистем партнерств.



Каковы планы по капитальным вложениям на 2019 г.?

Мы прогнозируем достаточно стабильный уровень капитальных вложений на ближайшие два-три года. Соответственно, на 2019 г. мы ожидаем объем инвестиций на уровне 370–380 млрд руб. Основную долю в инвестиционной программе 2019 г. занимают капиталовложения, направленные на строительство производственных комплексов на нефтеперерабатывающих заводах Компании, включая строительство производства катализаторов, а также продолжение разработки новых проектов в добыче.



Можно ли ожидать выплату по дивидендам 35 % от чистой прибыли по итогам 2018 г.?

Устойчивый рост финансовых и операционных результатов создает возможность для увеличения дивидендных выплат. По итогам девяти месяцев 2018 г. выплата по дивидендам была увеличена до 35 % от чистой прибыли, и мы планируем сохранить выплаты на этом уровне по итогам года.

По итогам 2018 г. мы ожидаем серьезный рост относительно того уровня дивидендов на акцию, который мы зафиксировали по итогам 2017 г.



УСТОЙ

РАЗВИТИЕ



ЧИМБОЕ

БЕЗОПАСНОЕ РАЗВИТИЕ

Стратегия «Газпром нефти» в области производственной безопасности направлена на достижение «Цели – ноль»: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ.



Политика в области производственной безопасности на сайте Компании

Основные цели Политики ПАО «Газпром нефть» в области производственной безопасности¹, направленные на совершенствование результатов

Организация безопасного производства на основе анализа, управления и минимизации производственных рисков

Снижение показателей производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и негативного воздействия на окружающую среду

Последовательное внедрение лучших мировых практик в области производственной безопасности

«Цель — ноль» остается нашим неизменным приоритетом и в ходе происходящей трансформации производственной безопасности. Сегодня мы усиливаем эту работу и запускаем серию проектов в сфере безопасности, которые позволят методично выстраивать системные барьеры на пути неприемлемых событий и добиваться, чтобы такого рода события больше не повторялись. Для нас также очевидно, что добиться качественных изменений в безопасности невозможно без развития новых цифровых технологий, а также повышения компетенций сотрудников компании».

¹ К требованиям производственной безопасности относятся требования (включая, но не ограничиваясь) промышленной, пожарной и экологической безопасности, охраны труда и здоровья, требования по электробезопасности и защите от чрезвычайных ситуаций.

Антон Gladchenko
Директор дирекции производственной безопасности

Производственная безопасность

На всех предприятиях «Газпром нефти» действует корпоративная система управления производственной безопасностью. С 2017 г. в Компании работает объединенный Комитет по системе управления операционной деятельностью (СУОД) и производственной безопасностью – верхнеуровневый коллегиальный орган по стратегическим вопросам производственной безопасности. Его возглавляет Генеральный директор Александр Дюков.

В 2018 г. в функции производственной безопасности был создан Экспертный совет, в который вошли руководители Дирекции производственной безопасности и представители функции производственной безопасности Блоков. Совет формирует консолидированные решения функции производственной безопасности Компании по ключевым вопросам.

В 2018 г. в рамках комплексной трансформации бизнеса «Газпром нефть» начала трансформацию системы производственной безопасности. В соответствии со Стратегией развития Компания поставила себе целью к 2030 г. войти в число мировых лидеров отрасли по производственной безопасности.

К разработке программы трансформации производственной безопасности в 2018 г. было привлечено более 80 внутренних экспертов Компании, представляющих различные производственные и непроизводственные функции, Блоки и уровни управления Компании – от специалистов Корпоративного центра до дочерних обществ. Их задачей была диагностика противоречий в области управления производственной безопасностью и проектирование решений по их устранению.

За основу идеологии трансформации производственной безопасности был принят риск-ориентированный подход. Для его реализации была разработана и подготовлена к операционному внедрению в периметре Компании серия проектов, выстроенных в логике повторяющегося цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Практическая реализация проектов по внедрению циклического риск-ориентированного подхода в управление производственной безопасностью начнется в 2019 г.

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ

Важным фактором достижения «Цели – ноль» является развитие культуры безопасности: Компания стремится к тому, чтобы сотрудник не начинал работу без уверенности в ее безопасном выполнении.

Базой формирования культуры безопасности «Газпром нефть» считает систему обучения в области производственной безопасности. Это направление обучения персонала носит системный и стандартизированный характер и тесно связано с другими элементами системы управления безопасностью.

В 2018 г. обучение в области производственной безопасности прошли более 26 тыс. сотрудников². Ключевая роль в достижении «Цели – ноль» отводится внутреннему тренерству. Внутренние тренеры – это сотрудники Компании, совмещающие основную деятельность с тренерской работой. Подобный формат доказал свою эффективность, и сегодня Компания активно развивает это направление: организует обучение, проводит форумы тренеров, оценку их компетенций.

² Количество обученных работников по дополнительным корпоративным программам в области производственной безопасности.

**Коэффициент смертельного
травматизма FAR¹**

Источник: данные Компании

**ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ**

Основные программы Компании по повышению уровня производственной безопасности:

- > экспертиза безопасности оборудования и приведение производственных мощностей в соответствие требованиям норм и правил производственной безопасности;
- > модернизация систем противоаварийной защиты;
- > предупреждение и ликвидация чрезвычайных ситуаций;
- > контроль соблюдения требований производственной безопасности;
- > обеспечение безопасных условий труда, организация рабочих мест, соответствующих государственным и корпоративным стандартам в данной сфере;
- > обеспечение работников средствами индивидуальной защиты;
- > мероприятия по сохранению здоровья работников;
- > комплексное обучение работников Компании в области производственной безопасности;
- > изучение и внедрение передовых технологий в данной области.

Инвестиции в повышение уровня производственной безопасности в 2018 г. составили около 12 млрд руб.². В отчетном году в Компании были зафиксированы одна авария и 1 068 инцидентов на опасных производственных объектах³.

В Компании создана и функционирует Система предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций. В 2018 г. в ее рамках проведено 236 учений и тренировок работников и руководителей, в том числе комплексное учение по ликвидации разлива нефти в районе платформы «Приразломная», защите прибрежной полосы поселка Варандей и острова Долгий от нефтяного загрязнения.

Программы транспортной безопасности «Газпром нефти» включают в себя производственный контроль, обучение защитному и зимнему вождению, стажировки и инструкции по безопасности, ежемесячные «Стоп-часы» – совещания по вопросам производственной безопасности.

Технологии**Нейросети на страже безопасности**

В 2018 г. ИТ-специалисты «Газпром нефти» завершили научно-исследовательский проект по применению инновационных технологий видеонализа для повышения безопасности работы автотранспорта на площадках Компании. В его рамках специалисты разрабатывали решение по анализу и контролю поведения водителей, основанное на нейросетевом алгоритме. Система способна к обучению и может по мере получения опыта не только фиксировать штатные инциденты, но и выявлять новые.

¹ Коэффициент FAR отображает число смертельно пострадавших в результате несчастных случаев / общее число часов, отработанных всем персоналом, умноженное на 100 млн.

² Включают затраты на промышленную, пожарную, транспортную безопасность, гражданскую защиту, охрану труда и охрану здоровья. Не включают затраты на охрану окружающей среды.

³ Для подсчета количества инцидентов в 2018 г. использовалась новая методология в соответствии с Приказом Ростехнадзора от 24 января 2018 г. № 29 «Об утверждении руководства по безопасности «Методические рекомендации по классификации техногенных событий в области промышленной безопасности на опасных производственных объектах нефтегазового комплекса». В соответствии с новой методологией ряд инцидентов, ранее классифицируемых Компанией как техногенное событие первого уровня или инцидент, начиная с 2018 г. относятся ко второму уровню техногенных событий, не классифицируемых как инциденты.

ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ

«Газпром нефть» развивает систему охраны здоровья и профилактики заболеваний, направленную на:

- > обеспечение здоровья и благополучия работников Компании (обеспечение безопасных условий труда и проживания на месторождениях, наличие оснащенных объектов здравоохранения в пределах разумной доступности к объектам Компании);
- > соответствие здоровья и физических возможностей работника требованиям и характеристикам рабочего места;
- > выявление и устранение рисков для здоровья работников;
- > организацию информирования персонала по вопросам сохранения здоровья.

Для достижения этих целей Компания организует:

- > профилактику заболеваний (включая периодические и углубленные медосмотры в квалифицированных (рекомендованных для профосмотров) клиниках, обеспечение здравпунктов автоматизированными комплексами для проведения медицинских осмотров перед работой, формирование и контроль групп риска по сердечно-сосудистым заболеваниям);
- > экстренное реагирование (оказание медицинской помощи и при необходимости эвакуации, обучение сотрудников первой помощи);
- > оценку риска развития профессиональных заболеваний и его минимизацию;
- > поддержку здорового образа жизни (включающую вакцинацию, пропаганду ЗОЖ, профилактику употребления алкоголя и наркотиков, системы страхования).

Корпоративный проект программы реализации системы охраны здоровья на 2018–2023 гг. был признан лучшим в номинации «Высокоэффективные решения в области профилактики и реабилитации здоровья работников» на конкурсе «Здоровье и безопасность» Всероссийской недели охраны труда – 2018.



Жизненный цикл:
«Газпром нефть» обновляет систему производственной безопасности



Технологии безопасности:
цифровая платформа управления рисками в области Политики производственной безопасности

Снижение негативного воздействия на окружающую среду

«Важнейшая задача для нас – сохранение уникальной природы Арктики. Все наши производственные объекты проектируются, строятся и эксплуатируются с соблюдением самых высоких требований по защите окружающей среды».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор
ПАО «Газпром нефть»

Ответственное отношение к окружающей среде – принцип, включенный в число главных ценностей «Газпром нефти», зафиксированных Корпоративным кодексом. При планировании и реализации своей деятельности Компания стремится к достижению «Цели – ноль» – нулевому ущербу для окружающей среды. «Газпром нефть» последовательно снижает нагрузку на окружающую среду, внедряет передовые технологии охраны природы и рационального использования ее ресурсов, лучшие управленческие практики, развивает культуру безопасности и систему экологического обучения сотрудников.

Обеспечение экологической безопасности в Компании основано на риск-ориентированном подходе, интегрированном во все бизнес-процессы. Анализ уровня воздействия производственной деятельности на окружающую среду осуществляется на всех этапах деятельности и является обязательным при принятии управленческих и инвестиционных решений.

Основной механизм управления природоохранной деятельностью – система экологического менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001. В 2018 г. независимый аудит подтвердил соответствие системы экологического менеджмента ПАО «Газпром нефть» требованиям ISO 14001:2015. Сертификаты соответствия имеют «Газпром нефть-Сахалин», «Газпромнефть – МНПЗ», «Газпромнефть – ОНПЗ», «Газпромнефть-РЗБМ», «Газпромнефть-СМ» – филиал «Омский завод смазочных материалов», «Газпромнефть-МЗСМ», «Газпромнефть Шиппинг», «Газпромнефть-Снабжение».

Компания реализует комплекс основных природоохранных мероприятий, а также отдельные программы или проекты, направленные на решение актуальных экологических задач. Инвестиции в охрану окружающей среды в 2018 г. составили 19 млрд руб¹.



Об экологическом менеджменте на сайте Компании

¹ Инвестиции в основной капитал, направленные на охрану окружающей среды, сократились в связи с завершением в 2017 г. строительства масштабных проектов на НПЗ Компании.

Основные природоохранные программы «Газпром нефти»

Направление	Ключевые программы
Охрана атмосферного воздуха	<ul style="list-style-type: none"> > Целевая газовая программа. > Модернизация нефтеперерабатывающих заводов с применением НДТ. > Установки систем рекуперации и очистки выбросов объектов нефтепродуктообеспечения.
Охрана водных ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> > Строительство современных биологических очистных сооружений в рамках модернизации НПЗ. > Контроль качества сточных вод.
Охрана земельных ресурсов и растительности	<ul style="list-style-type: none"> > Проект «Чистая территория» (диагностика, мониторинг коррозии, реконструкция, замена трубопроводов). > Рекультивация нефтезагрязненных земель. > Рекультивация нарушенных земельных участков, занятых под объекты размещения отходов производства. > Опытно-промышленные испытания технологий очистки засоленных земельных участков.
Обращение с отходами производства	<ul style="list-style-type: none"> > Утилизация/обезвреживание нефтесодержащих отходов. > Утилизация бурового шлама текущего бурения.
Сохранение биоразнообразия	<ul style="list-style-type: none"> > Сохранение биоразнообразия регионов деятельности Компании. > Сохранение биоразнообразия морских экосистем Арктической зоны Российской Федерации.

Разрабатывая и реализуя стратегию в области охраны окружающей среды, Компания активно взаимодействует с заинтересованными сторонами. При планировании новых проектов предприятия «Газпром нефти» проводят процедуру оценки воздействия намечаемой деятельности на окружающую

среду и организуют общественные слушания по этим вопросам. Компания привлекает экспертное сообщество для разработки и реализации природоохранных программ, организует обмен опытом с партнерами и контрагентами.

² «Зеленая сейсмика» – технология, которая позволяет защитить от вырубki дерева в районе сейсмозаведочных работ.

**Валовые выбросы
в атмосферу (тыс. т)**

Источник: данные Компании

**Выбросы парниковых газов
(млн т CO₂-эквивалента)**

Источник: данные Компании

**ОХРАНА АТМОСФЕРНОГО ВОЗДУХА**

Снижение выбросов загрязняющих веществ – одна из ключевых природоохранных задач Компании. На ее решение направлены масштабная программа модернизации и реконструкции нефтеперерабатывающих активов «Газпром нефти», а также комплекс природоохранных программ во всех сферах производственной деятельности.

Увеличение в 2018 г. валовых выбросов обусловлено активным развитием новых проектов по разведке и добыче. При этом благодаря проектам по модернизации производства и программе утилизации ПНГ удельные показатели выбросов сохранились на уровне 2017 г. и составили 3,21 кг/т условного топлива (у. т.) добытых углеводородов и 0,7 кг/т у. т. переработанных углеводородов.



О защите атмосферы
на сайте Компании

УЧЕТ ВЫБРОСОВ ПАРНИКОВЫХ ГАЗОВ

«Газпром нефть» поддерживает реализацию Парижского соглашения, направленного на борьбу с климатическими изменениями¹, а также концепцию формирования системы мониторинга и проверки объема выбросов парниковых газов в Российской Федерации. Компания обеспечивает исполнение национального законодательства о сокращении выбросов парниковых газов² и руководства по количественному определению объема выбросов парниковых газов³.

«Газпром нефть» развивает систему управления рисками, связанными с углеродным регулированием, и осуществляет оценку и контроль выбросов парниковых газов. Компания развивает программу повышения уровня использования ПНГ на всех добычных активах. Эта программа позволяет снижать выбросы, одновременно увеличивая эффективность добычи.



Уникальный проект
по утилизации ПНГ
на Мессояхе

¹ Соглашение в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата, регулирующее меры по снижению углекислого газа в атмосфере с 2020 г. Соглашение подписано 22 апреля 2016 г.

² Приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 30 июня 2015 г. № 300; приказ Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации от 29 июня 2017 г. № 330.

³ «Методические указания по количественному определению объема косвенных энергетических выбросов парниковых газов», утвержденные распоряжением Минприроды России № 20-р от 30 июня 2017 г.

Цели Компании, утвержденные Советом директоров, – в условиях растущей добычи уровня достигнуть использования ПНГ в размере не менее 95 % на активах с развитой газовой инфраструктурой в 2020 г., а в целом по Компании с учетом новых активов – в 2022 г. В отчетном году уровень использования ПНГ составил 78,4 % – на 2,2 п. п. больше, чем в 2017 г. При этом уровень использования газа на зрелых активах с развитой газовой инфраструктурой с 2016 г. составляет 92–99 %.

Увеличение объема ПНГ, сжигаемого на факелах, с 2016 г. обусловлено развитием новых проектов, на которых инфраструктура для использования ПНГ находится в стадии строительства. В частности, Компания завершает строительство данной инфраструктуры на Арчинской группе месторождений, Южной части Приобского и Новопортовском месторождениях, рост добычи на которых обусловил увеличение показателя объема сжигания ПНГ в 2018 г.

ОХРАНА ВОДНЫХ РЕСУРСОВ

Развивая производство и нефтепереработку, Компания стремится сокращать объемы водопотребления, снижать количество выбросов в сточных водах и улучшать экологические характеристики водных объектов и их прибрежных территорий. Ключевые проекты Компании в этой сфере – строительство очистных сооружений «Биосфера»

на Московском НПЗ (завершено в 2017 г.) и Омском НПЗ (ввод в эксплуатацию планируется в 2020 г.). Используемые технологии позволяют очищать сточные воды с эффективностью в 99,9 % и сокращать водопотребление в 2,5 раза.

«Газпром нефть» осуществляет регулярный анализ состояния и контроль водных ресурсов и водоохраных зон на территориях своей деятельности.

Отдельное внимание уделяется безопасности морской добычи. В районе платформы «Приразломная» в сотрудничестве с учеными постоянно ведутся комплексные исследования водной среды, ключевых гидрологических и гидрохимических показателей состояния воды.

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

Система управления производственными отходами «Газпром нефти» направлена на обеспечение экологически безопасного обращения с отходами, оптимизацию потоков движения отходов, снижение экологических последствий и экономических издержек их образования. Компания стремится к максимально возможному использованию отходов в целях снижения воздействия на объекты окружающей среды.

В 2018 г. общее образование отходов составило 1 040,16 тыс. т.



Об охране водных ресурсов на сайте Компании



О проекте «Чистая территория» на сайте Компании

ОХРАНА ЗЕМЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ И РАСТИТЕЛЬНОСТИ

«Газпром нефть» ведет рекультивацию нарушенных и загрязненных земельных участков и шламовых амбаров¹, внедряя передовые технологии мониторинга и диагностики трубопроводов, восстановления почв с учетом характеристик земель и климатических условий региона. Постоянный контроль надежности оборудования, внедрение новых технологий позволяют минимизировать риск загрязнения почвы нефтью и нефтепродуктами.

С 2014 г. в «Газпром нефти» действует проект «Чистая территория», направленный на повышение надежности нефтепромысловых трубопроводов. В рамках проекта Компания ведет диагностику, мониторинг коррозии, реконструкцию трубопроводов, позволяющие снижать показатели по отказам трубопроводов и уменьшать площади загрязненных земель. За год Компания заменяет 400 км трубопроводов.

СОХРАНЕНИЕ БИОРАЗНООБРАЗИЯ

Программы мероприятий по сохранению биоразнообразия внедрены на всех российских активах Компании. В Арктической зоне России Компания реализует программу по сохранению биоразнообразия на основе перечня видов флоры и фауны, являющихся индикаторами устойчивого состояния морских экосистем этой зоны. Программа, разработанная совместно с ведущими российскими и международными экспертными организациями, учитывает международные и национальные требования, соглашения и конвенции, имеющие отношение к охране и сохранению биоразнообразия.

Для оценки своего воздействия на экосистемы Арктики Компания проводит экологический мониторинг в зоне ведения своей деятельности. Проведенные в 2018 г. исследования, включая токсикологический и генетический анализ биологических проб, не выявили значимых изменений.

Программа изучения нарвала

В 2018 г. «Газпром нефть» инициировала программу изучения редкого арктического животного, занесенного в Красную книгу, – нарвала. До настоящего времени комплексные исследования этого вида не проводились.



Загадки нарвала

¹ Шламовый амбар – сооружение, предназначенное для централизованного сбора, обезвреживания и захоронения отходов бурения нефтяных скважин.

Энергопотребление и энергоэффективность

Рост энергоэффективности производства очень важен для повышения эффективности всего бизнеса «Газпром нефти». В общем объеме операционных затрат нефтеперерабатывающих предприятий велика доля затрат на энергоресурсы. Поэтому энергоэффективность имеет большое значение как с экономической точки зрения, так и с точки зрения охраны окружающей среды.

В Компании действует энергетическая политика «Газпром нефти», утвержденная в 2013 г. Она лежит в основе системы энергетического менеджмента (СЭНМ) Компании, соответствующей требованиям международного стандарта ISO 50001:2011. Системный и комплексный подход к энергосбережению в масштабах Компании описан в Программе энергосбережения и повышения энергоэффективности.

БЛОК РАЗВЕДКИ И ДОБЫЧИ

В Блоке разведки и добычи программа повышения энергоэффективности в 2018 г. выполнена с превышением плановых показателей на 72 %. Экономия электроэнергии по Блоку составила 462 млн кВт • ч (1 504 млн ₽). Ключевой показатель энергоэффективности – удельный расход электроэнергии на 1 т добываемой жидкости – продолжил снижаться и составил 28,39 кВт • ч / т.

В 2018 г. на предприятиях Блока прошел капитальный ремонт высоконапорных центробежных многоступенчатых секционных насосов, что позволило увеличить их КПД на 3 %. В «Славнефть-Мегионнефтегаз» успешно прошли испытания погружные установки электроцентробежных насосов с высокооборотным вентильным двигателем, благодаря чему энергопотребление на скважинах внедрения сократилось на 25–30 %. В 2019 г. Компания планирует внедрить 25 таких установок на предприятиях Блока.

Потребление тепловой энергии Блока разведки и добычи (собственная выработка, покупка у сторонних поставщиков) (ТДж)

Источник: данные Компании



Расход электроэнергии в Блоке разведки и добычи (покупка + генерация)²

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Расход электроэнергии (покупка + генерация) (МВт • ч)	6 177 164	6 419 919	6 298 276	10 121 321	9 002 159
Изменение к предыдущему периоду	2,4 %	4 %	-2 %	61 %	-11 %
Потребление тепловой энергии (собственная выработка, покупка у сторонних поставщиков) (ГДж)	1 064 758	982 015	996 644	1 603 132	1 860 670
Изменение к предыдущему периоду	13,0 %	-8 %	1 %	51 %	16 %

Расход электроэнергии в Блоке разведки и добычи (покупка + генерация) (ГВт • ч)

Источник: данные Компании



² Периметр консолидации данных с 2018 г. включает «Газпромнефть – Ямал», «Мессояханефтегаз», «Газпром нефть БРД», «Газпромнефть – Ноябрьскнефтегаз», «Газпромнефть – Хантос», «Газпромнефть – Восток», «Газпромнефть – Оренбург», «Славнефть-Мегионнефтегаз». Данные за 2017 и 2018 гг. даны с учетом расхода электроэнергии этих предприятий. Расход электроэнергии в БРД в 2017 г. без учета предприятий «Газпромнефть – Ямал», «Мессояханефтегаз», «Славнефть-Мегионнефтегаз» составляет 6 064 268 МВт • ч, а потребление тепловой энергии в Блоке разведки и добычи в 2017 г. – 1 124 180 ГДж.

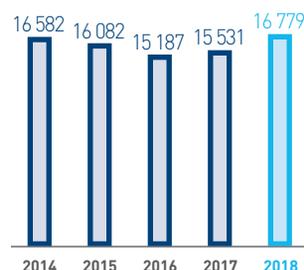
Закупленная электроэнергия¹ в Блоке логистики, переработки и сбыта (ГВт • ч)

Источник: данные Компании



Закупленная тепловая энергия¹ в Блоке логистики, переработки и сбыта (ТДж)

Источник: данные Компании



¹ За вычетом переданной на сторону.

БЛОК ЛОГИСТИКИ, ПЕРЕРАБОТКИ И СБЫТА

В Блоке логистики, переработки и сбыта экономия, полученная в результате выполнения программы энергосбережения и энергоэффективности, составила 3,3 ПДж (петаджоулей) или 3 347 ТДж (тераджоулей). В том числе предприятия Блока сэкономили 170,4 тыс. Гкал тепловой энергии, 50,9 тыс. т н. т. топлива, 9,3 млн кВт • ч электроэнергии. Суммарный экономический эффект составил 790 млн ₽.

Значимый вклад в результаты внесла Программа энергосбережения и повышения энергоэффективности НПЗ, которая является частью масштабной программы модернизации нефтеперерабатывающих активов, которую «Газпром нефть» реализует с 2008 г. На Омском НПЗ высокий результат был достигнут благодаря внедрению новой автоматизированной системы очистки поверхностей нагрева печей комплекса глубокой

переработки мазута, оптимизации работы технологических печей, замены изоляции магистральных паропроводов на высокоэффективную. На Московском НПЗ проведена системная оптимизация режимов работы печей установок гидроочистки бензина каталитического крекинга, получения битума и водорода, первичной переработки нефти. Также проведена оптимизация схемы снабжения объектов завода сжатым воздухом и завершена модернизация парка теплового и пароконденсатного оборудования.

Потребление приобретенной энергии в Блоке логистики, переработки и сбыта

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Закупленная электроэнергия (за вычетом переданной на сторону) (МВт • ч)	3 262 669	3 340 550	3 400 210	3 236 805	3 395 831
Изменение к предыдущему периоду	-1,8 %	2,4 %	1,8 %	-4,81 %	4,91 %
Закупленная тепловая энергия (за вычетом переданной на сторону) (ГДж)	16 581 709	16 081 895	15 186 997	15 531 129	16 779 175
Изменение к предыдущему периоду	-4,6 %	-3,0 %	-5,6 %	2,27 %	8,0 %

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

«Газпром нефть» стремится привлекать и удерживать профессионалов, нацеленных на достижение высоких результатов и развитие вместе с Компанией. «Газпром нефть» рассматривает своих сотрудников как стратегических партнеров, а инвестиции в развитие персонала – как вложение в будущее Компании.

Стратегия управления персоналом «Газпром нефти» поддерживает цели общекорпоративной стратегии через обеспечение Компании в настоящем и будущем квалифицированными и вовлеченными сотрудниками. В соответствии с этими задачами кадровая стратегия сфокусирована на:

- > системном подборе и ротации персонала;
- > управлении талантами, развитии компетенций и обучении;
- > развитию систем мотивации и формировании культуры вовлеченности;
- > росте производительности труда и организационной эффективности.

Компания ведет целенаправленную работу по привлечению, вовлечению и удержанию лучших сотрудников. В «Газпром нефти» сформулировано ценностное предложение работодателя, основанное на запросах и ожиданиях целевых аудиторий с учетом стратегических планов Компании и ее конкурентного положения в отрасли. Ценностное предложение встроено в процессы поиска и подбора персонала, адаптации и обучения руководителей. По результатам исследования в 2018 г., свыше 75 % сотрудников принимают и поддерживают ценностное предложение «Газпром нефти» и готовы рекомендовать Компанию как хорошего работодателя.

В 2018 г. статус «Газпром нефти» как одного из лучших работодателей страны был подтвержден высокими позициями в российских и международных рейтингах: Международном рейтинге Randstad Award, рейтинге лучших работодателей России за 2018 г. по версии кадрового агентства HeadHunter, рейтинге Universum Top 100 Russia 2018.

Подходы Компании к взаимоотношениям с сотрудниками основываются на нормах российского и международного трудового права, внутренних корпоративных стандартах. «Газпром нефть» гарантирует равенство прав и отсутствие дискриминации по национальности, полу, происхождению, возрасту, убеждениям и любым другим основаниям. Компания признает законное право работников на создание на добровольной основе общественных объединений для защиты своих прав и интересов, включая право создавать профессиональные союзы и вступать в них. Компания не использует детский и принудительный труд.

В 2018 г. в «Газпром нефти» работало 70 648 человек². В отчетном году к Компании присоединилось 16 808 работников, а выбыло – 15 205. Рост численности на 4,1 % по сравнению с 2017 г. обусловлен изменением производственных программ добывающих активов, ростом объемов производства, расширением зон обслуживания сервисных дочерних обществ.

В 2018 году в «Газпром нефти» работало более

70 648

ЧЕЛОВЕК

В отчетном году к Компании присоединилось

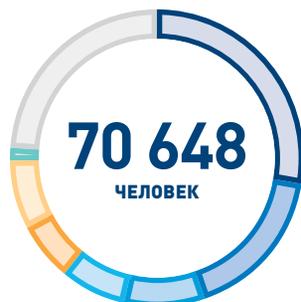
16 808

ЧЕЛОВЕК

²Списочная численность на 31 декабря 2018 г. Сотрудники Компании с полной занятостью. Учет сотрудников с неполной занятостью не ведется.

Структура персонала по основным направлениям деятельности (человек) (на 31 декабря 2018 года)

Источник: данные Компании



19 675	▶ Реализация нефтепродуктов
13 052	▶ Добыча
6 141	▶ Многопрофильные предприятия
5 302	▶ Нефтепереработка
4 442	▶ Нефтесервис и геологоразведка
5 294	▶ Продуктовые дочерние общества
1 016	▶ Научная деятельность
15 726	▶ Прочие

Среднемесячная заработная плата в «Газпром нефть» (тыс. ₽)

Источник: данные Компании



ХАРАКТЕРИСТИКИ ПЕРСОНАЛА

Показатель	2014	2015	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала – всего (человек)	57 515	61 862	62 998	63 897	66 500
в том числе:					
> мужчин	34 679	37 574	38 649	37 891	40 397
> женщин	22 836	24 288	24 349	26 006	26 103
в том числе:					
> рабочих	32 471	33 881	32 400	31 885	31 064
> руководителей, специалистов и служащих	25 044	27 981	30 598	32 012	35 436
в том числе:					
> моложе 30 лет	14 015	15 004	14 749	13 788	13 575
> 30–50 лет	32 849	35 415	38 298	40 227	42 698
> старше 50 лет	10 651	11 443	9 951	9 883	10 227

СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА

Система мотивации персонала связана со стратегией Компании и направлена на обеспечение конкурентоспособного вознаграждения, удержание и развитие талантов, поддержку карьерного и профессионального роста сотрудников.

В 2018 г. Компания разработала единую модель совокупного поощрения, включающего компенсационный пакет, набор льгот и возможности карьерного и профессионального развития сотрудников. Модель обеспечит возможность синхронизации целей Компании и индивидуальных потребностей работника и задаст инфраструктуру для гибкой реализации кадровой и бизнес-стратегии.

Структура пакета поощрения сотрудников была преобразована в модель совокупного поощрения, которая состоит из пяти крупных элементов, включающих материальные и нематериальные компоненты: базовое вознаграждение, вознаграждение за результат, возможности развития, признание достижений, рабочее окружение (включающее гарантии и социальные льготы, рабочее пространство, корпоративную культуру).

«Газпром нефть» стремится обеспечить конкурентоспособность всех элементов системы вознаграждения. Пересмотр заработных плат проводится на регулярной основе в соответствии с динамикой рынка труда нефтегазового сектора. Среднемесячная заработная плата по Компании в 2018 г. составила 122 587 ₽, увеличившись на 8,5 % по сравнению с 2017 г.

Компания уделяет внимание сбалансированности социального пакета и поддержке конкурентоспособного уровня социального обеспечения сотрудников. При разработке и реализации программ кадровой и социальной политики Компания опирается на партнерство с профсоюзными организациями. Представители профсоюзов участвуют в обсуждениях изменений системы социальных льгот, совещаниях руководителей кадровых служб, мероприятиях по созданию безопасных условий труда. В Компании действуют комиссии по работе с молодежью, защищающие интересы рабочей молодежи и участвующие в программах адаптации новых молодых специалистов.

В 2018 г. значимых изменений в коллективные договоры не вносилось. Оценка состояния социально-трудовых отношений со стороны профсоюзов, зафиксированная на заседании корпоративного координационного совета по работе с профсоюзами, положительная.

Расходы на персонал (млн ₽)

Показатели	2014	2015	2016	2017	2018
Фонд заработной платы	58 510	74 400	79 316	86 599,9	97 824,7
Социальные выплаты	2 097	2 432	3 260	3 176, 8	3 596,7
ВСЕГО	60 607	76 832	82 576	89 776, 7	101 421,4

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Система обучения и развития в Компании охватывает все категории персонала, а также целевые группы потенциальных работников, включая школьников и студентов. Содержание обучающих программ определяется стратегическими задачами Компании и результатами оценки управленческих и профессиональных компетенций сотрудника Центром управления знаниями – корпоративным университетом «Газпром нефти», созданным в 2016 г. и объединившим все практики обучения и развития.

Благодаря бизнес-модели платформы («маркетплейс»):

- > в работу университета вовлечены несколько тысяч руководителей и экспертов;
- > организована работа профессиональных сообществ, получило развитие движение внутренних тренеров и спикеров;
- > в обучении массово используются цифровые технологии.

В 2018 г.:

- > обучение прошел 91,5 % персонала – на 3,5 % больше, чем в 2017 г.;
- > среднее количество часов обучения на одного сотрудника составило 32,6;
- > Более 13 046 сотрудников прошли обучение по целевым программам;
- > корпоративный конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии» Блока логистики, переработки и сбыта в 2018 г. стал отраслевым;
- > было разработано более 100 интерактивных и видеокурсов, включая обучение с применением чат-бота, микрообучение на базе мобильного приложения, тренажеры виртуальной реальности;
- > базовая кафедра «Газпром нефти» в Омском государственном техническом университете выпустила первых студентов, 100 % которых были трудоустроены на предприятия Компании.

РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Корпоративная система формирования кадрового потенциала «Школа – ссуз/вуз – предприятие» включает в себя профориентационную работу со старшеклассниками, целевое образование в высших и средних учебных заведениях, систему отбора сотрудников с высоким потенциалом и планирование их карьеры.

Корпоративная программа «Шаг в будущее» направлена на долгосрочное обеспечение Компании молодыми рабочими и специалистами, которые обладают необходимыми профессиональными и управленческими компетенциями и разделяют корпоративные ценности. В рамках программы в 2018 г. 1 201 студент вузов и средних специальных учебных заведений (ссузов) прошли производственную/преддипломную практику в Компании, 144 получили корпоративные стипендии, 296 выпускников вузов и ссузов приняты на работу в «Газпром нефть».

Компания развивает систему формирования кадрового резерва из числа уже работающих сотрудников. Отбор кандидатов в резерв осуществляется Комитетом по талантам на основе ежегодной оценки деятельности: за 2017-й год оценку прошли 24 574 сотрудника.

Важную роль в оценке деятельности резервистов играет Корпоративный университет, обеспечивающий экспертную базу оценки на основе актуальных потребностей Компании. Так, в 2018 г. в Блоке логистики, переработки и сбыта прошел первый конкурс по разработке тестовых вопросов для оценки профессиональных компетенций «Экспертная платформа». Участники конкурса провели экспертизу более 2,3 тыс. заданий по 109 компетенциям. На основе обновленной базы тестов проводится ежегодная оценка компетенций, которая используется затем для разработки индивидуальных программ развития.

Сотрудники, прошедшие обучение (тыс. человек)

Источник: данные Компании



«Большую роль в формировании сегодняшней «Газпром нефти» сыграл правильный выбор ценностей. Все они работают на достижение стратегической цели. Например, инновационность родилась как поддержка нашего стремления совершить настоящий скачок во времени, а сотрудничество – как ответ на многопрофильность, сложность, масштаб нашего бизнеса. Не сотрудничая друг с другом, можно добиться результата лишь в каких-то отдельных сегментах, но никогда не получить целостного эффекта».

Кирилл Кравченко
Заместитель
Генерального директора
по организационным вопросам
ПАО «Газпром нефть»

Лидеры России

1

МЛН Р

образовательный
грант для финалистов

> 227

ТЫС. ЧЕЛОВЕК

подали заявки на конкурс
в сезоне 2018/2019 годов

300

УЧАСТНИКОВ

приглашены
в финал конкурса

В марте 2019 г. в Сочи завершился финальный этап конкурса «Лидеры России» – открытого соревнования для руководителей нового поколения.

В ходе конкурса участники решают бизнес-кейсы и играют в деловые игры, а эксперты оценивают их компетенции и управленческие качества (лидерство, нацеленность на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникативные навыки, внедрение изменений, инновационность и социальную ответственность). Финалисты проекта получают образовательный грант на 1 млн Р, а победители – наставников из числа руководителей органов власти, глав регионов и представителей ведущих российских компаний.

В сезоне 2018/2019 гг. на конкурс было подано рекордное число заявок: более 227 тыс. человек из России и еще 68 стран. Конкуренция за право называться лучшими была очень высокой: в финал конкурса были приглашены 300 участников, из них победителями стали 104 человека.

Группа «Газпром нефть» – один из ключевых партнеров конкурса «Лидеры России», ее Председатель Правления входит в число наставников молодых лидеров. Сотрудники Группы принимают участие в конкурсе с момента его запуска и второй год подряд входят в число победителей.



Главная награда
конкурса «Лидеры России»

«Работа в качестве наставника была крайне интересной для меня. Финалисты конкурса — это сильные менеджеры с уже сформировавшимися лидерскими качествами и высокопрофессиональной подготовкой. Поэтому особенно приятно, что сразу несколько наших коллег вошли в топ-100 «Лидеров России».

Александр Дюков
Председатель Правления,
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»

Победители в сезоне 2017/2018 гг.:

- Денис Демин (ПАО «Газпром нефть»);
- Иван Добровольский (ПАО «Газпром нефть»);
- Алексей Малютин (ПАО «Газпром нефть»);
- Константин Прядилов (ООО «Газпромнефть НТЦ»);
- Тихон Шевелев (ООО «Газпромнефть-Развитие»);
- Дмитрий Юрьев (ООО «Газпромнефть НТЦ»).

Победители в сезоне 2018/2019 гг.:

- Светлана Голубева (ООО «Газпромнефть-Центр»);
- Антон Дианов (АО «Газпромнефть-Аэро»);
- Борис Изюмов (ПАО «Газпром нефть»);
- Максим Менюк (ООО «Газпром нефть шельф»);
- Александр Слюсарь (ООО «ИТСК»).

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Производственно-экономическая, социальная и экологическая деятельность Компании вносит комплексный вклад в устойчивое развитие территорий. «Газпром нефть» является активным участником решения задач регионального развития и реализует программу социальных инвестиций, направленную на решение этих задач.

Задачи и принципы взаимодействия «Газпром нефти» определяются ключевым документом – Концепцией региональной политики. В соответствии с ней ключевые задачи и основные направления работы с территориями деятельности:

- > содействие экономическому развитию территорий деятельности для повышения конкурентоспособности территорий и обеспечения стабильных, прогнозируемых, благоприятных условий ведения бизнеса;
- > создание условий для развития человеческого капитала – комфортных условий жизни сотрудников, их семей и местных жителей;
- > создание системы мер по обеспечению экологической безопасности, проведение мероприятий по снижению техногенного воздействия на окружающую среду и население;
- > информирование заинтересованных сторон о социальной деятельности Компании и соблюдении ею принципов устойчивого развития.



Политика взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера, Сибири и Дальнего Востока

В 2018 г. Компания продолжила комплекс программ по поддержке регионального развития. В программу импортозамещения смазочных материалов были включены три новых региона: Московская область, Приморский край, Амурская область. Количество соглашений, определяющих долю высокотехнологичной, в том числе импортозамещающей продукции местных поставщиков в производственной деятельности Компании, увеличилось, таким образом, до 17. В программу поставок в регионы инновационных битумных материалов «Газпром нефти» включены семь новых регионов. Программа направлена на улучшение качества российских дорог и включает в себя разработку битумного материала индивидуально для каждого региона, исходя из его климатических и эксплуатационных условий. В Омской области в рамках стратегии развития региона и создания нефтехимического кластера Омской области продолжилось создание новых активов, в частности завода по производству катализаторов нефтепереработки, производства игольчатого кокса.

Планирование и реализация производственной деятельности Компании происходит с учетом интересов всех заинтересованных сторон. В частности, Компания развивает взаимодействие и диалог с коренными малочисленными народами Севера (КМНС), проживающими в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах, где «Газпром нефть» ведет добычу нефти. Компания строго контролирует соблюдение прав КМНС при разработке и освоении месторождений, организует общественные слушания с участием их представителей по вопросам развития этих проектов. «Газпром нефть» оказывает финансовую поддержку семьям и сельскохозяйственным общинам коренных народов, поддерживает работу по сохранению национальной идентичности народов Севера.

«Региональная политика «Газпром нефти» базируется на понимании ответственности бизнеса перед территориями, на которых Компания ведет свою деятельность. Партнерские отношения с регионами строятся в первую очередь на основе соглашений о социально-экономическом сотрудничестве. Этот эффективный инструмент взаимодействия бизнеса и власти позволяет сфокусировать внимание на реализации инфраструктурных проектов, обеспечивающих решение самых важных и актуальных для региона задач».

Александр Дыбаль
Заместитель
Генерального директора
по корпоративным
коммуникациям
ПАО «Газпром нефть»

Программа социальных инвестиций «Родные города»

В 2012 г. «Газпром нефть» объединила все свои социальные инициативы в рамках комплексной программы «Родные города» и перешла от поддержки отдельных проектов к концепции социальных инвестиций для системного роста качества жизни в регионах деятельности Компании.

Портфель социальных проектов формируется в партнерстве с региональными властями, некоммерческими организациями, местными жителями и сотрудниками «Газпром нефти». Такой подход позволяет Компании быть не спонсором, а инициатором позитивных изменений и направлять ресурсы на решение актуальных проблем регионов.

В 2018 г. в рамках программы «Родные города» Компания инвестировала 6,8 млрд ₽:

- > в создание базовой социальной инфраструктуры в регионах деятельности;
- > комплексное улучшение городской среды;
- > развитие образования, культуры и спорта;
- > формирование креативных индустрий;
- > популяризацию науки в молодежной среде.

Инструменты реализации программы:

- > соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с органами власти;
- > собственные социальные проекты Компании;
- > адресная корпоративная благотворительность;
- > поддержка волонтерского движения;
- > грантовые конкурсы.

Социально-экономические соглашения

В рамках социально-экономических соглашений с правительствами субъектов Российской Федерации «Газпром нефть» финансирует создание и реконструкцию объектов инфраструктуры регионов деятельности, оказывает благотворительную помощь и поддерживает коренные малочисленные народы Севера.

- > В 2018 г. Компания реализовывала социально-экономические соглашения с правительствами 26 субъектов Российской Федерации и администрациями 20 муниципальных образований;

- > Социальные инвестиции Группы «Газпром нефть» в рамках социально-экономических соглашений в 2018 г. составили 4,3 млрд ₽.

Волонтерское движение

Сотрудники «Газпром нефти» принимают активное участие в волонтерской деятельности. 4 773 сотрудника Компании предложили идею, стали частью команды или реализовали собственный волонтерский проект, в том числе в рамках специального корпоративного конкурса. В 2018 г. на конкурс волонтерских проектов поступило 157 заявок, из которых 84 реализовано при поддержке Компании.

Грантовый конкурс

Это ключевой инструмент поддержки инициатив активных местных жителей, общественных и некоммерческих организаций, бюджетных учреждений в регионах деятельности «Газпром нефти».

Компания помогает не просто реализовать проект, а сделать это системно – после окончания грантового цикла большая часть инициатив продолжает жить и развиваться. В 2018 г. грантовые конкурсы прошли в шести регионах деятельности Компании: грантовый фонд составил 26 млн ₽, реализовано 118 проектов местных жителей.



Инвестиции
в лучшее:
итоги V форума
«Родные города»



«У фестиваля
«Большой»
грандиозное
будущее»



Искусство вдохно-
вения: фестиваль
«Стенография-2018»



«Нам важно при-
влечь внимание
к фундамен-
тальной науке»



Открытие
ледового дворца
в г. Муравленко

Ключевые проекты программы в 2018 году



«КУБОК ГАЗПРОМ НЕФТИ»

Международный детский хоккейный турнир «Кубок Газпром нефти», учрежденный в 2007 г., – ключевой проект Компании в сфере поддержки детского спорта. Это крупнейшее в мире некоммерческое хоккейное соревнование в возрастной категории до 11 лет. «Кубок Газпром нефти» имеет беспрецедентный для детских соревнований уровень организации: матчи проходят на ледовых аренах международного уровня, а церемонии открытия и суперфинала соответствуют лучшим международным хоккейным шоу. В турнире 2018 г. приняли участие 26 клубов из шести стран: Беларуси, Германии, Казахстана, Латвии, России и Финляндии.

ФЕСТИВАЛЬ РУССКОЙ МУЗЫКИ KUSTENDORF CLASSIC

Ежегодно в Сербии проходит фестиваль русской классической музыки, основателем и бессменным руководителем которого является всемирно известный режиссер Эмир Кустурица. Фестиваль учрежден в 2013 г. и с момента основания проводится совместно с Компанией «Газпром нефть», а его главная идея – поддержка молодых музыкантов и развитие культурных связей между Россией и Сербией. В программу входит конкурс юных музыкантов, мастер-классы и выступления мировых звезд классической музыки, таких как дирижер Валерий Гергиев и пианист Денис Мацуев. В конкурсной программе шестого фестиваля приняли участие 27 российских молодых музыкантов из регионов деятельности Компании.

«МАСТЕРА РОССИИ»

«Газпром нефть» совместно с фондом «Креативные практики» реализует программу поддержки молодых предпринимателей «Мастера России». Проект включает проведение серии исследований, форумов и образовательных интенсивов с фокусом на онлайн-медиа Mastera.Academy. Ресурс дает возможность молодым бизнесменам бесплатно обмениваться опытом, развивать профессиональные компетенции и рассказывать о своем продукте широкой аудитории. В 2018 г. онлайн-курсы на портале Mastera.Academy прошли более 10 тыс. человек.

«МАТЕМАТИЧЕСКАЯ ПРОГРЕССИЯ»

«Газпром нефть» выступает партнером математической лаборатории им. П. Л. Чебышева Санкт-Петербургского государственного университета, которую возглавляет лауреат премии Филдса Станислав Смирнов. Совместный проект

«Математическая прогрессия» поддерживает талантливых математиков на всех этапах обучения: школьники получают приглашение на учебу в университет, студенты – именные стипендии, молодые ученые – гранты и стажировки в России и за рубежом, научные коллективы – финансирование фундаментальных исследований. В отчетном году 60 студентов и четверо молодых ученых были награждены именными стипендиями и премиями Компании.

«УМНОЖАЯ ТАЛАНТЫ»

С 2015 г. «Газпром нефть» ежегодно проводит интеллектуальный турнир для одаренных школьников «Умножая таланты». Старшеклассники из регионов деятельности Компании состязаются в решении кейсов по нефтегазовой тематике. В 2018 г. в турнире зарегистрировалось 2,6 тыс. участников, эксперты отобрали 106 лучших исследований для защиты на очных региональных этапах, а 24 лучшие команды поехали на финал в Санкт-Петербург.

ФЕСТИВАЛЬ «СТЕНОГРАФИЯ»

При поддержке «Газпром нефти» проходит крупнейшее в стране стрит-арт событие – фестиваль «Стенография», в рамках которого художники превращают обычные городские постройки в арт-объекты. В 2018 г. «Стенография» подарила «родным» городам Компании 38 новых локальных достопримечательностей.

КОНФЕРЕНЦИИ «СТРЕЛКИ»

Для активных жителей Санкт-Петербурга и Омска «Газпром нефть» совместно с Институтом медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка» проводит образовательные мероприятия. В отчетном году конференцию In the City о технологиях, меняющих будущее городов, посетили более 4 тыс. петербуржцев. Проектная лаборатория «Город своими руками» в Омске объединила более 1 тыс. горожан, еще 54 тыс. посмотрели трансляцию онлайн.

ФОРУМ СОЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ «РОДНЫЕ ГОРОДА»

Ключевое ежегодное событие «Газпром нефти» в сфере развития регионов и реализации социальных проектов с участием партнеров, волонтеров Компании, грантополучателей, российских и международных экспертов. Форум 2018 г. был посвящен роли бизнеса в социальном развитии городов.

Цепочка поставок

Политика «Газпром нефти» в области закупок и сотрудничества с поставщиками основана на прозрачности, открытости и информированности при соблюдении конфиденциальности. Отбор поставщиков производится в соответствии с принципами конкурентности и экономической эффективности.

В Компании действует Система управления поставщиками, позволяющая проводить предварительную квалификационную оценку поставщиков материально-технических ресурсов (МТР) на соответствие корпоративным требованиям до их привлечения к конкурентным процедурам. Полный перечень предъявляемых требований, открытые конкурентные процедуры и подробная информация о порядке отбора доступны на сайте Компании в разделе закупок. Эта площадка представляет собой многофункциональный инструмент, обеспечивающий в том числе полную прозрачность процедур отбора и закупок для поставщиков и служащий целям предупреждения и выявления случаев коррупции.

Компания ведет постоянный мониторинг потенциальных поставщиков на предмет соответствия установленным требованиям. Квалификационно-техническая оценка поставщика включает в себя техническую проверку, а также проверку надежности и финансового состояния.

Базовыми критериями при выборе контрагентов являются стоимость, качество, сроки изготовления и поставки / выполнения работ / оказания услуг, наличие у контрагента соответствующих технических и кадровых ресурсов, необходимый опыт выполнения работ / оказания услуг по соответствующему направлению.

ДАнные по закупкам МТР в 2018 году

В отчетном году Компания привлекла к конкурентным процедурам 5 437 потенциальных поставщиков. Договоры были заключены с 2 194 компаниями. Общее количество местных (отечественных) поставщиков от общего количества в 2018 г. составило 2 147 (97,9 %).

УЧАСТИЕ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ЗАКУПКАХ

Группа компаний «Газпром нефть» в 2018 г. продолжила поддерживать стабильно высокий уровень привлечения к закупкам субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Данный показатель составил 23 % от общих объемов закупаемых МТР.

ОТВЕТСТВЕННАЯ РАБОТА С ПОДРЯДЧИКАМИ

Соблюдение принятых в «Газпром нефть» правил в этой сфере – один из ключевых критериев выбора контрагента. Обязательства подрядной организации в области безопасности зафиксированы в договорах между подрядчиком и Компанией.

При выстраивании отношений со своими подрядчиками Компания нацелена не только на контроль соблюдения ими законодательных и корпоративных требований в области производственной безопасности – «Газпром нефть» стремится создать условия, которые обеспечат безопасный труд и мотивируют контрагентов сотрудничать с Компанией долгосрочно.

На решение этих задач направлена Корпоративная программа работы с подрядчиками «Ступени», действующая на всех этапах сотрудничества – от отбора до итогового рейтинга поставщика.

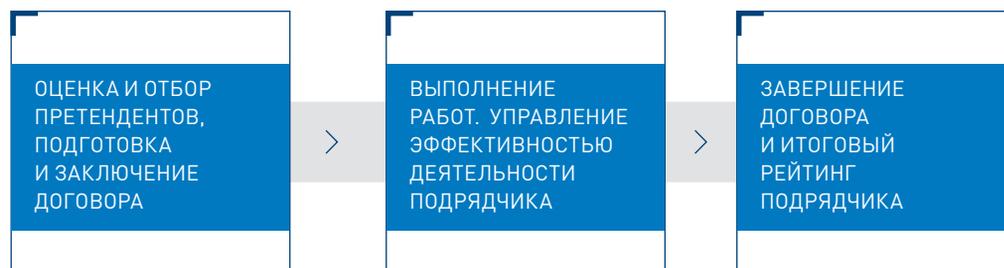
Программа «Ступени» включает мероприятия, направленные на повышение культуры безопасности, мотивацию и обучение сотрудников подрядных организаций. В 2018 г. в рамках программы прошли обучение больше 13 тыс. работников подрядных организаций. Компания ежегодно проводит форумы для подрядчиков по вопросам производственной безопасности.

В Компании действует система рейтингования контрагентов, которая позволяет контролировать соблюдение стандартов «Газпром нефти» по безопасности и проактивно работать с контрагентами, которые показали отрицательную динамику. Кроме того, система действует как эффективная программа нематериальной мотивации.

«В отношениях с подрядчиками мы решили делать ставку на равноправное партнерство. Наша задача не в том, чтобы штрафовать за нарушения, а в том, чтобы помочь исполнителям обеспечить высокий уровень охраны труда. Мы стремимся вовлечь их в культуру безопасности нашей Компании, чтобы «Цель – ноль» стала и их целью».

Евгений Булгаков
Руководитель Центра СУОД

Этапы программы «Ступени»



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ОТЧЕТ О РЕЗУЛЬТАТАХ АУДИТА КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2018 ГОД



Аудиторское заключение независимого аудитора

Акционерам и Совету директоров Публичного акционерного общества «Газпром нефть»:

Наше мнение

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Публичного акционерного общества «Газпром нефть» (далее – «Общество») и его дочерних обществ (далее совместно именуемые «Группа») по состоянию на 31 декабря 2018 года, а также его консолидированные финансовые результаты и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся на указанную дату, в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Предмет аудита

Мы провели аудит консолидированной финансовой отчетности Группы, которая включает:

- консолидированный отчет о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2018 года;
- консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о движении капитала за год, закончившийся на указанную дату;
- консолидированный отчет о движении денежных средств за год, закончившийся на указанную дату;
- примечания к консолидированной финансовой отчетности, включая основные положения учетной политики и прочую пояснительную информацию.

Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами описана далее в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» нашего заключения.

Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

Независимость

Мы независимы по отношению к Группе в соответствии с Кодексом этики профессиональных бухгалтеров Совета по международным стандартам этики для бухгалтеров (Кодекс СМСЭБ) и этическими требованиями Кодекса профессиональной этики аудиторов и Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций, применимыми к нашему аудиту консолидированной финансовой отчетности в Российской Федерации, и нами выполнены прочие этические обязанности в соответствии с этими требованиями и Кодексом СМСЭБ.



Наша методология аудита

Краткий обзор



- Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом: 19 900 миллионов российских рублей (млн. руб.), что составляет 2,5% от скорректированного показателя EBITDA.
- Группа имеет офисы и ведет операции в разных странах, головной офис Группы находится в Санкт-Петербурге (Российская Федерация). Мы провели работу по аудиту на 28 предприятиях Группы в 5 странах.
- Аудиторская группа группового аудитора посетила предприятия, расположенные в Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Омске (Российская Федерация), а также в Белграде и Панчево (Сербия). Для выполнения аудиторских процедур на компонентах мы также привлекали зарубежные офисы сети PwC в Сербии, Российской Федерации, Австрии, Ираке и ОАЭ.
- Объем аудита покрывает более 80% выручки Группы и 81% абсолютной величины прибыли Группы до налогообложения.
- Признание выручки
- Оценка обесценения активов в Ираке

При планировании аудита мы определили существенность и провели оценку рисков существенного искажения консолидированной финансовой отчетности. В частности, мы проанализировали, в каких областях руководство выносило субъективные суждения, например, в отношении значимых бухгалтерских оценок, что включало применение допущений и рассмотрение будущих событий, с которыми в силу их характера связана неопределенность. Как и во всех наших аудитах, мы также рассмотрели риск обхода системы внутреннего контроля руководством, включая, помимо прочего, оценку наличия признаков необъективности руководства, которая создает риск существенного искажения вследствие недобросовестных действий.

Существенность

На определение объема нашего аудита оказало влияние применение нами существенности. Аудит предназначен для получения разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений. Искажения могут возникать в результате недобросовестных действий или ошибок. Они считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.



Основываясь на своем профессиональном суждении, мы установили определенные количественные пороговые значения для существенности, в том числе для существенности на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом, как указано в таблице ниже. С помощью этих значений и с учетом качественных факторов, мы определили объем нашего аудита, а также характер, сроки проведения и объем наших аудиторских процедур и оценили влияние искажений (взятых по отдельности и в совокупности), при наличии таковых, на консолидированную финансовую отчетность в целом.

Существенность на уровне консолидированной финансовой отчетности Группы в целом	19 900 млн. руб.
Как мы ее определили	2,5% от скорректированного показателя ЕБИТДА
Обоснование примененного базового показателя для определения уровня существенности	Мы приняли решение использовать в качестве базового показателя для определения уровня существенности скорректированный показатель ЕБИТДА, потому что мы считаем, что именно этот базовый показатель наиболее часто используется для оценки результатов деятельности Группы (см. Примечание 39 к консолидированной финансовой отчетности). Руководство использует скорректированный показатель ЕБИТДА для оценки эффективности операционной деятельности Группы, поскольку он отражает динамику доходов Группы без учета влияния некоторых начислений. Мы установили существенность на уровне 2,5%, что попадает в диапазон приемлемых количественных пороговых значений существенности для предприятий этой отрасли, ориентированных на получение прибыли.

Ключевые вопросы аудита

Ключевые вопросы аудита – это вопросы, которые, согласно нашему профессиональному суждению, являлись наиболее значимыми для нашего аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период. Эти вопросы были рассмотрены в контексте нашего аудита консолидированной финансовой отчетности в целом и при формировании нашего мнения об этой отчетности, и мы не выражаем отдельного мнения по этим вопросам.



Ключевой вопрос аудита

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Признание выручки

См. Примечания 2, 4 и 39 к консолидированной финансовой отчетности.

В этом году мы продолжили уделять особое внимание признанию выручки по следующим причинам:

- в связи с постоянным вниманием пользователей к этой строке консолидированной финансовой отчетности в качестве показателя результатов деятельности,
- значительность суммы в стоимостном выражении,
- разнообразие потоков поступления выручки,
- связанные риски существенного искажения отчетности в результате недобросовестных действий или ошибки,
- внедрение нового стандарта МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», вступившего в силу с 1 января 2018 года.

У Группы имеется несколько потоков поступления выручки, в основном от продажи сырой нефти, нефтепродуктов, газа и от прочих продаж на внутренних и международных рынках. Группа реализует нефтепродукты как через мелкооптовые каналы сбыта промышленным потребителям, так и через собственную сеть автозаправочных станций (АЗС) в Российской Федерации и за рубежом.

Эти потоки поступления выручки различаются такими условиями ее признания, как определение обязанностей к исполнению, срок их выполнения и распределение цены сделки. Применение нового стандарта потребовало тщательного анализа различных типов договоров с покупателями, чтобы определить, необходимы ли изменения в методах признания выручки.

Мы продолжили практику проведения процедур компьютерной обработки данных (КОДА) по всем операциям выручки от реализации нефти, нефтепродуктов и газа головного офиса Группы, всем операциям выручки от реализации нефтепродуктов и сопутствующей продукции через собственную сеть АЗС в Российской Федерации за весь аудируемый период. Кроме того, в этом году мы расширили область применения процедур КОДА на существенный компонент Группы, отвечающий за региональную оптовую продажу нефтепродуктов. С помощью этих процедур мы провели сверку каждой операции по выручке с начисленной дебиторской задолженностью или поступившей оплатой от контрагента, покрыв полностью исследованные популяции.

Как и в прошлом году, мы оценили организацию и протестировали операционную эффективность средств контроля в области признания выручки по всем существенным компонентам.

Мы проверили операционную эффективность средств контроля за ценообразованием на АЗС и за сверкой данных между операционной и бухгалтерской системами как в количественном, так и в стоимостном выражении.

Мы выполнили дезагрегированные аналитические процедуры для оставшихся несущественных компонентов, не охваченных процедурами КОДА, и построили исследование на условиях договоров с покупателями и движении запасов от процесса производства до момента их реализации.

Наш план аудиторских процедур по существу в этом году включал следующие процедуры:

- оценка внедрения Группой стандарта МСФО (IFRS) 15 и соответствующих раскрытий в консолидированной финансовой отчетности;



Ключевой вопрос аудита

По-прежнему большие объемы транзакций, возможное ручное вмешательство, различные системы коммерческого учета и интерфейсы между ними и данными бухгалтерского учета создают возможности для преднамеренных манипуляций или ошибок.

Мы оценили риск недобросовестных действий или ошибок по каждому индивидуальному потоку поступления выручки и адаптировали стратегию аудита, основываясь на ожидаемой уверенности в отношении системы внутренних контролей для всех существенных компонентов Группы.

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

- проверка наличия у Группы прав на получение выручки и надлежащего порядка ее признания в соответствии с условиями выполнения обязанностей к исполнению;
- детальное тестирование выбранных операций по выручке;
- процедуры получения писем-подтверждений от контрагентов по дебиторской задолженности на конец отчетного периода;
- проверка корректности сроков признания выручки путем сопоставления дат выполнения обязанностей к исполнению по договору с соответствующими датами признания выручки.

Процедурами по существу мы покрыли более 80% выручки Группы, включая выручку всех существенных компонентов.

Мы также протестировали учетные записи по выручке, сделанные вручную, и сверили фактические цены реализации с условиями заключенных договоров на продажу, а отгруженное количество с транспортно-сопроводительными документами.



Ключевой вопрос аудита

Какие аудиторские процедуры были выполнены в отношении ключевого вопроса аудита

Оценка обесценения активов в Ираке

См. Примечания 2, 3 и 11 к консолидированной финансовой отчетности.

Активы Группы в Ираке относятся к нефтегазовым добывающим активам, находящимся в Бадре, и активам по разведке и добыче, находящимся в Курдистане, и регулируются положениями Договора на услуги по разработке и добыче и Соглашения о разделе продукции. Данные активы тестируются на предмет обесценения на ежегодной основе.

Мы продолжили уделять данному вопросу особое внимание в 2018 году в связи со значительной оставшейся балансовой стоимостью этих активов. Кроме того, определение возмещаемой стоимости как «ценности использования» этих активов требует от руководства применения субъективных суждений и оценок относительно будущих объемов добычи, цен на сырьевые ресурсы и ставок дисконтирования.

Результаты тестирования на обесценение и балансовая стоимость активов, относящихся к иракским проектам, раскрыты в Примечании 11 «Основные средства» к консолидированной финансовой отчетности.

Подход руководства к определению «ценности использования» не изменился по сравнению с предыдущими периодами.

Значительная волатильность макроэкономических параметров, дополненная политической нестабильностью в регионе, а также чувствительность моделей обесценения к допущениям, принятым руководством, значительно увеличивают неопределенность расчета этого оценочного значения.

Мы выполнили оценку и критический анализ построения руководством прогнозов будущих потоков денежных средств, а также процесса их подготовки, подтвердив обоснованность внедренных изменений по сравнению с прошлым годом.

Мы сравнили фактические результаты текущего года с показателями, включенными в прошлогодний прогноз, чтобы посмотреть ретроспективно, не были ли допущения, включенные в прогноз, излишне оптимистичными.

Мы привлекли наших внутренних специалистов по оценке, а также использовали внешнюю информацию из независимых источников для оценки и получения аудиторских доказательств в отношении пересмотренных допущений, примененных в тестировании на обесценение. Наиболее значимыми были допущения в отношении будущих цен на нефть, ставок дисконтирования, зависящих от уровня странового риска Ирака, а также размера оценочных запасов нефти и газа и планируемых объемов добычи на месторождениях.

Для целей нашего анализа будущих рыночных цен мы использовали котировки нефти Brent согласно данным Bloomberg, IHS, Wood Mackenzie и PIRA Energy Group. Мы также критически проанализировали использованные руководством в прогнозах ставки дисконтирования путем оценки стоимости капитала для сопоставимых организаций с учетом страновых и региональных факторов.

В отношении объемов добычи и запасов нефти и газа мы провели сверку с данными предыдущего периода и с информацией, полученной от внешнего эксперта руководства и от научно-технического центра Группы, занимающегося геологической экспертизой.



Определение объема аудита Группы

Объем аудита определен нами таким образом, чтобы мы могли выполнить работы в достаточном объеме для выражения нашего мнения о консолидированной финансовой отчетности в целом с учетом структуры Группы, используемых Группой учетных процессов и средств контроля, а также с учетом специфики отрасли, в которой Группа осуществляет свою деятельность.

При определении нашего подхода к аудиту мы рассмотрели вопрос определения существенности для компонентов Группы с точки зрения аудита консолидированной финансовой отчетности, оценку рисков по каждому компоненту, объем доказательств, полученных в результате проведения наших аудиторских процедур на уровне Группы в целом, а также оценку рисков по несущественным компонентам, по которым не выполнялись полномасштабные аудиторские процедуры.

Исходя из вышеизложенного, мы определили характер и объем аудиторских процедур на уровне существенных компонентов, а также на уровне Группы в целом. Мы определили следующие существенные компоненты, в отношении которых мы выполнили полномасштабные аудиторские процедуры: ПАО «Газпром нефть» (материнская холдинговая компания, корпоративный центр, расположенный в Санкт-Петербурге, Российская Федерация), ООО «Газпромнефть – Региональные продажи» (российское дочернее общество, отвечающее за региональные оптовые продажи нефтепродуктов), ООО «Газпромнефть-Центр» (российское дочернее общество, отвечающее за розничные продажи нефтепродуктов). Naftna Industrija Srbije a.d. был определен в качестве четвертого существенного компонента, по которому офис сети PwC в Сербии выполнял полномасштабные аудиторские процедуры на основании наших инструкций.

Кроме аудиторских доказательств, полученных на уровне Группы и на уровне существенных компонентов, мы выполнили заданные процедуры в отношении отдельных статей финансовой отчетности нескольких не являющихся существенными компонентов. Наш выбор был нацелен на охват как нефтедобывающих, так и нефтеперерабатывающих компаний Группы, а также компаний, занимающихся продажей через премиальные каналы, с учетом ротации. Кроме того, мы оценили организацию и операционную эффективность средств контроля над составлением отчетности в ООО «Газпромнефть Бизнес-Сервис» (российском дочернем обществе с филиалами в Санкт-Петербурге, Омске, Ноябрьске и Екатеринбурге, которое оказывает услуги по ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности для всех российских предприятий Группы). Мы также использовали аудиторские доказательства, полученные офисами сети PwC, расположенными в Российской Федерации, Ираке, Австрии и ОАЭ, во время проведения обязательных аудитов отчетностей выбранных компонентов.

Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация содержит «Анализ руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы за три месяца, закончившихся 31 декабря и 30 сентября 2018 г., и за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг.» (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение по данной отчетности), который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, и Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» и Ежеквартальный отчет эмитента за 1 квартал 2019 года, которые, как ожидается, будут нам предоставлены после этой даты.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем и не будем предоставлять вывод, выражающий уверенность в какой-либо форме в отношении данной информации.



В связи с проведением нами аудита консолидированной финансовой отчетности наша обязанность заключается в ознакомлении с указанной выше прочей информацией и рассмотрении при этом вопроса о том, имеются ли существенные несоответствия между прочей информацией и консолидированной финансовой отчетностью или нашими знаниями, полученными в ходе аудита, и не содержит ли прочая информация иных возможных существенных искажений. Если на основании проведенной нами работы в отношении прочей информации, которую мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, мы приходим к выводу о том, что такая прочая информация содержит существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом факте. Мы не выявили никаких фактов, которые необходимо отразить в нашем заключении.

Если при ознакомлении с Годовым отчетом ПАО «Газпром нефть» и Ежеквартальным отчетом эмитента за 1 квартал 2019 года мы придем к выводу о том, что в них содержится существенное искажение, мы должны довести это до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление.

Ответственность руководства и лиц, отвечающих за корпоративное управление, за консолидированную финансовую отчетность

Руководство несет ответственность за подготовку и достоверное представление данной консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО и за систему внутреннего контроля, которую руководство считает необходимой для подготовки консолидированной финансовой отчетности, не содержащей существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок.

При подготовке консолидированной финансовой отчетности руководство несет ответственность за оценку способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность, за раскрытие в соответствующих случаях сведений, относящихся к непрерывности деятельности, и за составление отчетности на основе допущения о непрерывности деятельности, за исключением случаев, когда руководство намеревается ликвидировать Группу, прекратить ее деятельность или когда у него отсутствует какая-либо иная реальная альтернатива, кроме ликвидации или прекращения деятельности.

Лица, отвечающие за корпоративное управление, несут ответственность за надзор над процессом подготовки консолидированной финансовой отчетности Группы.

Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности

Наша цель состоит в получении разумной уверенности в том, что консолидированная финансовая отчетность не содержит существенных искажений вследствие недобросовестных действий или ошибок, и в выпуске аудиторского заключения, содержащего наше мнение. Разумная уверенность представляет собой высокую степень уверенности, но не является гарантией того, что аудит, проведенный в соответствии с МСА, всегда выявляет существенные искажения при их наличии. Искажения могут быть результатом недобросовестных действий или ошибок и считаются существенными, если можно обоснованно предположить, что в отдельности или в совокупности они могут повлиять на экономические решения пользователей, принимаемые на основе этой консолидированной финансовой отчетности.

В рамках аудита, проводимого в соответствии с МСА, мы применяем профессиональное суждение и сохраняем профессиональный скептицизм на протяжении всего аудита. Кроме того, мы выполняем следующее:



- выявляем и оцениваем риски существенного искажения консолидированной финансовой отчетности вследствие недобросовестных действий или ошибок; разрабатываем и проводим аудиторские процедуры в ответ на эти риски; получаем аудиторские доказательства, являющиеся достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения. Риск необнаружения существенного искажения в результате недобросовестных действий выше, чем риск необнаружения существенного искажения в результате ошибки, так как недобросовестные действия могут включать сговор, подлог, умышленный пропуск, искаженное представление информации или действия в обход системы внутреннего контроля;
- получаем понимание системы внутреннего контроля, имеющей значение для аудита, с целью разработки аудиторских процедур, соответствующих обстоятельствам, но не с целью выражения мнения об эффективности системы внутреннего контроля Группы;
- оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики и обоснованность бухгалтерских оценок и соответствующего раскрытия информации, подготовленного руководством;
- делаем вывод о правомерности применения руководством допущения о непрерывности деятельности, а на основании полученных аудиторских доказательств – вывод о том, имеется ли существенная неопределенность в связи с событиями или условиями, в результате которых могут возникнуть значительные сомнения в способности Группы продолжать непрерывно свою деятельность. Если мы приходим к выводу о наличии существенной неопределенности, мы должны привлечь внимание в нашем аудиторском заключении к соответствующему раскрытию информации в консолидированной финансовой отчетности или, если такое раскрытие информации является ненадлежащим, модифицировать наше мнение. Наши выводы основаны на аудиторских доказательствах, полученных до даты нашего аудиторского заключения. Однако будущие события или условия могут привести к тому, что Группа утратит способность продолжать непрерывно свою деятельность;
- проводим оценку представления консолидированной финансовой отчетности в целом, ее структуры и содержания, включая раскрытие информации, а также того, представляет ли консолидированная финансовая отчетность лежащие в ее основе операции и события так, чтобы было обеспечено их достоверное представление;
- получаем достаточные надлежащие аудиторские доказательства, относящиеся к финансовой информации организаций или деятельности внутри Группы, чтобы выразить мнение о консолидированной финансовой отчетности. Мы отвечаем за руководство, контроль и проведение аудита Группы. Мы остаемся полностью ответственными за наше аудиторское мнение.

Мы осуществляем информационное взаимодействие с лицами, отвечающими за корпоративное управление, доводя до их сведения, помимо прочего, информацию о запланированном объеме и сроках аудита, а также о существенных замечаниях по результатам аудита, в том числе о значительных недостатках системы внутреннего контроля, которые мы выявляем в процессе аудита.

Мы также предоставляем лицам, отвечающим за корпоративное управление, заявление о том, что мы соблюдали все соответствующие этические требования в отношении независимости и информировали этих лиц обо всех взаимоотношениях и прочих вопросах, которые можно обоснованно считать оказывающими влияние на нашу независимость, и в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.



Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определяем вопросы, которые были наиболее значимыми для аудита консолидированной финансовой отчетности за текущий период и, следовательно, являются ключевыми вопросами аудита. Мы описываем эти вопросы в нашем аудиторском заключении, кроме случаев, когда публичное раскрытие информации об этих вопросах запрещено законом или нормативным актом, или когда в крайне редких случаях мы приходим к выводу о том, что информация о каком-либо вопросе не должна быть сообщена в нашем заключении, так как можно обоснованно предположить, что отрицательные последствия сообщения такой информации превысят общественно значимую пользу от ее сообщения.

Руководитель задания, по результатам которого выпущено настоящее аудиторское заключение независимого аудитора, – Ирина Шанина.

И. Шанина
20 февраля 2019 года
Москва, Российская Федерация



**И. В. Шанина, руководитель задания (квалификационный аттестат №01-001340),
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»**

Аудируемое лицо: Публичное акционерное общество
«Газпром нефть»

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 21 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер 1025501701686

Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург,
ул. Потемкинская, д. 3-5

Независимый аудитор:
Акционерное общество «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»

Зарегистрировано Государственным учреждением Московская регистрационная палата 28 февраля 1992 г. за № 008.890

Запись внесена в Единый государственный реестр юридических лиц 22 августа 2002 г., и присвоен государственный регистрационный номер 1027200148431

Член саморегулируемой организации аудиторов «Российский Союз аудиторов» (Ассоциация)

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций – 11603050547

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО

В млн ₽ (за исключением данных на акцию)

	Прим.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
АКТИВЫ			
Оборотные активы			
Денежные средства и их эквиваленты	6	247 585	90 608
Краткосрочные финансовые активы		847	10 449
Торговая и прочая дебиторская задолженность	7	129 150	102 262
Товарно-материальные запасы	8	149 956	118 322
Предоплата по налогу на прибыль		3 179	2 540
Дебиторская задолженность по прочим налогам	9	91 929	58 359
Прочие оборотные активы	10	40 483	40 047
Итого оборотные активы		663 129	422 587
Внеоборотные активы			
Основные средства	11	2 366 069	2 052 275
Гудвил и прочие нематериальные активы	12	80 139	74 187
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	13	328 937	256 758
Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность		980	901
Долгосрочные финансовые активы	15	10 345	31 293
Отложенные налоговые активы	16	19 127	17 867
Прочие внеоборотные активы	17	52 200	74 140
Итого внеоборотные активы		2 857 797	2 507 421
ИТОГО АКТИВЫ		3 520 926	2 930 008
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ			
Краткосрочные обязательства			
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов	18	90 923	131 760
Краткосрочная часть обязательств по финансовой аренде	24	1 829	1 397
Торговая и прочая кредиторская задолженность	19	307 604	194 438
Прочие краткосрочные обязательства	20	39 510	32 500
Обязательства по налогу на прибыль		3 328	4 534
Прочие налоги к уплате	21	99 085	84 833
Резервы и прочие начисленные обязательства	22	20 043	29 873
Итого краткосрочные обязательства		562 322	479 335
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	23	684 530	548 654

Примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

	Прим.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Долгосрочная часть обязательств по финансовой аренде	24	23 654	20 826
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	25	44 857	48 569
Отложенные налоговые обязательства	16	127 448	102 583
Резервы и прочие начисленные обязательства	22	67 192	62 574
Прочие долгосрочные обязательства		19 104	8 334
Итого долгосрочные обязательства		966 785	791 540
Капитал			
Уставный капитал	26	98	98
Собственные акции, выкупленные у акционеров	26	(1 170)	(1 170)
Добавочный капитал		60 397	62 256
Нераспределенная прибыль		1 680 978	1 431 931
Прочие резервы		99 874	60 142
Итого капитал, причитающийся акционерам ПАО «Газпром нефть»		1 840 177	1 553 257
Неконтролирующая доля участия	37	151 642	105 876
Итого капитал		1 991 819	1 659 133
ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ		3 520 926	2 930 008

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

в млн ₽ (за исключением данных на акцию)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Выручка			
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов		2 418 717	1 870 790
Прочая выручка		70 575	63 799
Итого выручка от продаж	39	2 489 292	1 934 589
Расходы и прочие затраты			
Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов		(617 306)	(456 037)
Производственные и операционные расходы		(228 618)	(216 530)
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы		(114 882)	(106 629)
Транспортные расходы		(147 182)	(141 982)
Износ, истощение и амортизация		(175 451)	(140 998)
Налоги, за исключением налога на прибыль	21	(652 784)	(492 269)
Экспортные пошлины		(94 916)	(76 658)
Расходы на геологоразведочные работы		(1 411)	(963)
Итого операционные расходы		(2 032 550)	(1 632 066)
Операционная прибыль		456 742	302 523
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	13	90 704	45 504
Убыток от курсовых разниц, нетто	29	(33 558)	(241)
Финансовые доходы	30	7 506	10 098
Финансовые расходы	31	(21 476)	(25 127)
Прочие расходы, нетто	28	(19 796)	(7 557)
Итого прочие доходы		23 380	22 677
Прибыль до налогообложения		480 122	325 200
Расходы по текущему налогу на прибыль		(59 585)	(43 695)
Расходы по отложенному налогу на прибыль		(19 544)	(11 827)
Итого расходы по налогу на прибыль	32	(79 129)	(55 522)
Прибыль за период		400 993	269 678
Прочий совокупный доход – переносимый в состав прибылей и убытков			
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности		36 937	15 603
Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога	33	14 630	18 434
Прочий совокупный доход		95	28

Примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Прочий совокупный доход за период	51 662	34 065
Итого совокупный доход за период	452 655	303 743
Прибыль, относящаяся к:		
> акционерам ПАО «Газпром нефть»	376 667	253 274
> неконтролирующей доле участия	24 326	16 404
Прибыль за период	400 993	269 678
Итого совокупный доход, относящийся к:		
> акционерам ПАО «Газпром нефть»	416 399	279 461
> неконтролирующей доле участия	36 256	24 282
Итого совокупный доход за период	452 655	303 743
Прибыль на акцию, причитающаяся акционерам ПАО «Газпром нефть»		
Базовая прибыль на акцию (в ₪ на акцию)	79,84	53,68
Разводненная прибыль на акцию (в ₪ на акцию)	79,84	53,68
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (млн)	4 718	4 718

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ КАПИТАЛА

в млн ₹

Относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть»

	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль	Прочие резервы	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого капитал
Остаток по состоянию на 1 января 2018 г.	98	(1 170)	62 256	1 431 931	60 142	1 553 257	105 876	1 659 133
Прибыль за период	–	–	–	376 667	–	376 667	24 326	400 993
Прочий совокупный доход								
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	–	–	–	–	25 007	25 007	11 930	36 937
Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога	–	–	–	–	14 630	14 630	–	14 630
Прочий совокупный доход	–	–	–	–	95	95	–	95
Итого совокупный доход за период	–	–	–	376 667	39 732	416 399	36 256	452 655
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в капитале								
Дивиденды акционерам	–	–	–	(127 620)	–	(127 620)	(11 769)	(139 389)
Операции под общим контролем	–	–	(2 819)	–	–	(2 819)	–	(2 819)
Изменение долей участия в дочерних компаниях (Прим. 37)	–	–	960	–	–	960	21 279	22 239
Итого операций с акционерами	–	–	(1 859)	(127 620)	–	(129 479)	9 510	(119 969)
Остаток по состоянию на 31 декабря 2018 г.	98	(1 170)	60 397	1 680 978	99 874	1 840 177	151 642	1 991 819

Примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть»

	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль	Прочие резервы	Итого	Неконтролирующая доля участия	Итого капитал
Остаток по состоянию на 1 января 2017 г.	98	(1 170)	51 047	1 276 210	33 955	1 360 140	84 027	1 444 167
Прибыль за период	–	–	–	253 274	–	253 274	16 404	269 678
Прочий совокупный доход / (убыток)								
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	–	–	–	–	7 725	7 725	7 878	15 603
Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога	–	–	–	–	18 434	18 434	–	18 434
Прочий совокупный доход	–	–	–	–	28	28	–	28
Итого совокупный доход за период	–	–	–	253 274	26 187	279 461	24 282	303 743
Операции с акционерами, отраженные непосредственно в капитале								
Дивиденды акционерам	–	–	–	(97 553)	–	(97 553)	(2 433)	(99 986)
Операции под общим контролем	–	–	11 209	–	–	11 209	–	11 209
Итого операций с акционерами	–	–	11 209	(97 553)	–	(86 344)	(2 433)	(88 777)
Остаток по состоянию на 31 декабря 2017 г.	98	(1 170)	62 256	1 431 931	60 142	1 553 257	105 876	1 659 133

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

в млн ₹

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Движение денежных средств от операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		480 122	325 200
Корректировки:			
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	13	(90 704)	(45 504)
Убыток / (прибыль) от курсовых разниц, нетто	29	33 558	241
Финансовые доходы	30	(7 506)	(10 098)
Финансовые расходы	31	21 476	25 127
Износ, истощение и амортизация	11, 12	175 451	140 998
Прочие неденежные статьи		12 386	3 355
Операционный денежный поток до изменения в оборотном капитале		624 783	439 319
Изменения в оборотном капитале:			
Дебиторская задолженность		(10 661)	13 655
Товарно-материальные запасы		(27 688)	(20 672)
Дебиторская задолженность по налогам		(33 855)	(2 502)
Прочие активы		(4 339)	(1 752)
Кредиторская задолженность		51 826	33 002
Обязательства по налогам		13 175	15 600
Прочие обязательства		11 868	15 478
Чистый эффект от изменения в оборотном капитале		326	52 809
Уплаченный налог на прибыль		(61 157)	(36 530)
Проценты уплаченные		(46 492)	(39 449)
Дивиденды полученные		20 063	5 551
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности		537 523	421 700
Движение денежных средств от инвестиционной деятельности			
Увеличение денежных средств при приобретении дочернего общества		(920)	-
Приобретение инвестиций в совместные предприятия		(440)	(8 345)
Выбытие инвестиций в совместные предприятия		-	476
Размещение денежных средств на банковских депозитах		(640)	(8 462)
Поступления денежных средств при закрытии банковских депозитов		7 350	2 529
Приобретение прочих инвестиций		(70)	-
Поступления от продажи прочих инвестиций		-	670
Краткосрочные займы выданные		(143)	(200)

Примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
	218	33 295
Поступления денежных средств от погашения краткосрочных займов выданных		
Долгосрочные займы выданные	(984)	(1 875)
Поступления денежных средств от погашения долгосрочных займов выданных	12 490	13 048
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(370 067)	(357 080)
Приобретение нефтегазовых лицензий	(5 130)	(10)
Поступления от продажи основных средств, нематериальных активов	4 413	2 210
Поступления от продажи прочих внеоборотных активов	-	1 706
Проценты полученные	18 885	9 149
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(335 038)	(312 889)
Движение денежных средств от финансовой деятельности		
Поступление краткосрочных кредитов и займов	442	2 210
Погашение краткосрочных кредитов и займов	(220)	(9 207)
Поступление долгосрочных кредитов и займов	366 102	354 160
Погашение долгосрочных кредитов и займов	(360 840)	(343 607)
Затраты, напрямую связанные с получением займов	(158)	(260)
Дивиденды, уплаченные акционерам ПАО «Газпром нефть»	(70 774)	(50 382)
Дивиденды, уплаченные неконтролирующим акционерам	(11 864)	(2 542)
Поступления от реализации неконтролирующих долей в дочерних обществах	22 348	-
Погашение обязательств по финансовой аренде	(1 579)	(893)
Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности	(56 543)	(50 521)
Увеличение денежных средств и их эквивалентов	145 942	58 290
Влияние изменения обменного курса валют на денежные средства и их эквиваленты	11 035	(1 303)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	90 608	33 621
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	247 585	90 608

ПРИМЕЧАНИЯ К КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО СОСТОЯНИЮ НА И ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2018 ГОДА

в млн ₽ (если не указано иное)

1. Общие сведения

Описание деятельности

ПАО «Газпром нефть» (далее – «Компания») и его дочерние общества (далее совместно именуемые «Группа») является вертикально интегрированной нефтяной компанией, осуществляющей деятельность в Российской Федерации, странах СНГ и за рубежом. Основными видами деятельности Группы являются разведка, разработка нефтегазовых месторождений, добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов, а также их реализация на розничном рынке.

Компания была образована в 1995 г. и зарегистрирована на территории Российской Федерации. Компания является публичным акционерным обществом в соответствии с законодательством Российской Федерации. Конечной контролирующей стороной Группы является ПАО «Газпром» (далее – «Газпром», которое находится под контролем Правительства Российской Федерации), владеющее 95,7 % акций Компании.

2. Основные положения учетной политики

Основа подготовки финансовой отчетности

Группа ведет бухгалтерский учет в соответствии с принципами и методами бухгалтерского и налогового учета, установленными в странах, где осуществляется деятельность (в основном, в Российской Федерации). Прилагаемая консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе данных бухгалтерского учета Группы с внесением корректировок и реклассификаций с целью представления информации в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

События после отчетной даты, произошедшие после 31 декабря 2018 г., проанализированы по 20 февраля 2019 г. включительно, т. е. до даты выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Основные положения учетной политики описаны ниже. Кроме изменений учетной политики в результате применения МСФО (IFRS) 9 и МСФО (IFRS) 15, применимых с 1 января 2018 г., учетная политика применялась последовательно ко всем раскрытым периодам, если не описано иное.

База для определения стоимости

Консолидированная финансовая отчетность подготовлена на основе исторической стоимости, за исключением производных финансовых инструментов, долевых инструментов, отражаемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход (ПСД), а также обязательств по выплатам сотрудникам, основанным на стоимости акций, оцененных по справедливой стоимости (Программа долгосрочной мотивации (ПДМ)).

Пересчет иностранной валюты

Функциональной валютой каждой консолидируемой компании Группы является валюта основной экономической среды, в которой осуществляется деятельность. В соответствии с требованиями МСФО (IAS) 21, Группа проанализировала ряд факторов, влияющих на определение функциональной валюты, и по результатам данного анализа определило функциональную валюту для каждой из компаний Группы. Для большинства компаний Группы функциональной валютой является национальная валюта.

Денежные активы и обязательства были пересчитаны в функциональную валюту по курсу, действовавшему на отчетную дату. Неденежные активы и обязательства были переведены по историческим курсам. Доходы, расходы и движение денежных средств были пересчитаны в функциональную валюту по среднему курсу за период либо, если это было возможно, по курсам, действовавшим на дату совершения операций. Возникшие в результате пересчета в функциональную валюту доходы и расходы отражены в составе прибыли и убытка, за исключением разниц, возникающих при использовании учета хеджирования, которые признаются в составе прочего совокупного дохода.

Валютой представления отчетности Группы является российский рубль. Доходы и расходы, возникающие в результате пересчета в валюту представления отчетности, отражаются отдельно в составе капитала в консолидированном отчете о финансовом положении.

Пересчет активов и обязательств, выраженных в национальной валюте, в функциональную валюту для целей подготовки данной консолидированной финансовой отчетности не означает, что Группа могла бы реализовать либо погасить в функциональной валюте представленные в отчетности суммы таких активов и обязательств. Также это не означает, что Группа сможет возратить либо распределить указанную в отчетности сумму капитала в функциональной валюте своим акционерам.

Принципы консолидации

Консолидированная финансовая отчетность включает отчетность дочерних обществ, контролируемых Группой. Наличие контроля подразумевается в том случае, когда инвестор подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, и имеет возможность использовать свои полномочия в отношении объекта инвестиций с целью оказания влияния на величину дохода инвестора. Инвестор обладает полномочиями в отношении объекта инвестиций, если у инвестора имеются существующие права, которые предоставляют ему возможность в настоящий момент времени управлять значимой деятельностью, т. е. деятельностью, которая оказывает значительное влияние на доход объекта инвестиций. Инвестор подвергается рискам, связанным с переменным доходом от участия в объекте инвестиций, или имеет право на получение такого дохода, если доход инвестора от участия в объекте инвестиций может варьироваться в зависимости от показателей деятельности объекта инвестиций. Отчетность дочерних обществ включается в состав консолидированной финансовой отчетности, начиная с момента возникновения контроля и до даты его прекращения.

При оценке контроля Группа рассматривает свои существующие потенциальные права голоса. Инвестиции в общества, где Группа не имеет контроля, но имеет возможность оказывать существенное влияние на операционную и финансовую политики, учитываются по методу долевого участия, за исключением инвестиций, отвечающих критериям совместных операций и учитываемых на основе доли участия Группы в активах, обязательствах, доходах и расходах от совместных операций. Все остальные инвестиции классифицируются как инвестиции, удерживаемые до погашения или инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи.

Объединение бизнеса

Группа учитывает сделки по объединению бизнеса согласно МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнеса». Группа применяет метод приобретения и отражает приобретенные идентифицируемые активы и обязательства и условные обязательства по справедливой стоимости на дату приобретения. Определение справедливой стоимости приобретенных активов и обязательств подразумевает применение руководством профессиональных суждений, существенных оценок и допущений. Неконтролирующая доля участия оценивается по справедливой стоимости (если акции приобретенной компании торгуются на открытых рынках), либо учитывается как пропорциональная часть неконтролирующей доли участия в идентифицируемых чистых активах приобретаемого предприятия (если акции приобретенной компании не торгуются на открытых рынках).

Гудвил

Гудвил представляет собой превышение уплаченной цены покупки приобретаемой компании над справедливой стоимостью чистых активов, стоимостью неконтролирующей доли участия и справедливой стоимостью доли в приобретаемой компании, удерживаемой до даты приобретения. Отрицательная сумма («доход от приобретения») отражается как доход в составе прибыли и убытка после того, как руководство идентифицировало все приобретаемые активы, все обязательства и условные обязательства, а также проанализировало правильность этих оценок.

В стоимость приобретения не включаются платежи, которые фактически представляют собой осуществление расчетов по взаимоотношениям между покупателем и приобретаемой компанией, существовавшим до сделки по объединению бизнеса. Такие суммы признаются в составе прибыли или убытка. Затраты, связанные со сделкой по приобретению, признаются в качестве расходов в момент возникновения, за исключением тех, которые возникли у Группы в связи с выпуском долговых или долевого инструментов в рамках сделки по объединению бизнеса.

НЕКОНТРОЛИРУЮЩАЯ ДОЛЯ УЧАСТИЯ

Неконтролирующая доля участия, удерживаемая компаниями, сторонними по отношению к Группе, представляется отдельно в составе капитала в консолидированном отчете о финансовом положении. Сумма консолидированной чистой прибыли, относящаяся к Группе, а также к неконтролирующей доле участия, отражается в составе консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

ИЗМЕНЕНИЕ ДОЛЕЙ ВЛАДЕНИЯ В ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЯХ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ КОНТРОЛЯ

Операции с неконтролирующими долями участия, не приводящие к потере контроля, учитываются как операции с капиталом – т. е. как операции с собственниками, действующими в этом качестве. Разница между справедливой стоимостью уплаченного вознаграждения и балансовой стоимостью соответствующей приобретенной доли чистых активов дочерней компании учитывается в составе собственного капитала. Прибыли и убытки от выбытия неконтролирующих долей также учитываются в составе собственного капитала.

ВЫБЫТИЕ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВ

Когда Группа перестает осуществлять контроль, имеющаяся доля участия переоценивается по справедливой стоимости на дату утраты контроля с признанием разницы в составе прибылей и убытков. Справедливая стоимость – это первоначальная балансовая стоимость для целей учета имеющейся доли участия как ассоциированного или совместного предприятия, либо как финансового актива. Дополнительно все суммы, ранее признаваемые в составе прочего совокупного дохода относительно этого общества, учитываются, как если бы соответствующие активы и обязательства выбыли из Группы. Это может означать, что суммы, ранее признаваемые в составе прочего совокупного дохода, переклассифицируются в состав прибылей и убытков.

СДЕЛКИ ПО ОБЪЕДИНЕНИЮ БИЗНЕСА МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПОД ОБЩИМ КОНТРОЛЕМ

Сделки по объединению бизнеса между предприятиями под общим контролем учитываются с использованием учетных данных предыдущего собственника о стоимости активов и обязательств с даты приобретения. Для отражения активов и обязательств Группа использует балансовую стоимость, которая применялась предшественником и которая обычно представляет собой стоимость активов и обязательств приобретаемого предприятия, отраженную в консолидированной финансовой отчетности предприятия «самого высокого уровня» из предприятий под общим контролем, которое готовит консолидированную финансовую отчетность по МСФО. Эти суммы также включают сумму гудвила, отраженную на консолидированном уровне в отношении приобретаемого предприятия. В случае подобных сделок с непосредственными акционерами эффект от таких операций включается в состав добавочного капитала.

ИНВЕСТИЦИИ В АССОЦИИРОВАННЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ассоциированное предприятие – предприятие, на деятельность которого инвестор оказывает значительное влияние. Инвестиции в ассоциированные предприятия учитываются по методу долевого участия и первоначально признаются по фактической стоимости. Начиная с момента возникновения существенного влияния и до даты его прекращения, в консолидированной финансовой отчетности отражается доля Группы в прибылях и убытках, а также в прочем совокупном доходе инвестиций, учитываемых по методу долевого участия, которая рассчитывается с учетом корректировок, необходимых для приведения учетной политики конкретного объекта в соответствие с учетной политикой Группы.

СОВМЕСТНЫЕ ОПЕРАЦИИ И СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Совместные операции – это такое соглашение о совместной деятельности, которое предполагает наличие у сторон, обладающих совместным контролем над деятельностью, прав на активы и ответственности по обязательствам, связанным с деятельностью.

Совместное предприятие – это такое соглашение о совместной деятельности, которое предполагает наличие у сторон, обладающих совместным контролем, прав на чистые активы.

В тех случаях, когда Группа выступает как участник совместных операций, доля участия в совместной деятельности отражается через признание:

- > активов, включая свою долю в любых активах, контролируемых совместно;
- > обязательств, включая свою долю в обязательствах, возникших в результате совместного контроля;
- > выручку от продажи своей доли в продукции, произведенной в результате совместных операций;
- > свою долю выручки от продажи продукции, произведенной в результате совместных операций;
- > расходы, включая свою долю в расходах, возникших в результате совместного контроля.

В случаях, где Группа является участником совместного предприятия, Группа признает свою долю участия в совместном предприятии как инвестицию и отражает такую инвестицию в учете с использованием метода долевого участия.

ОПЕРАЦИИ, ИСКЛЮЧАЕМЫЕ ПРИ КОНСОЛИДАЦИИ

При подготовке консолидированной финансовой отчетности исключаются операции и сальдо расчетов между компаниями Группы, а также любые суммы нереализованной прибыли и убытков, возникающих по операциям между ними. Нереализованная прибыль по операциям с инвестициями, учитываемыми по методу долевого участия, исключается за счет уменьшения стоимости инвестиции в пределах доли участия Группы в соответствующем объекте инвестиций. Нереализованные убытки исключаются в том же порядке, что и нереализованная прибыль, за исключением обесценения соответствующих активов.

Денежные средства и их эквиваленты

Денежные средства представляют собой наличные денежные средства в кассе и на банковских счетах, которые могут быть получены в любое время по первому требованию. Денежными эквивалентами являются высоколиквидные краткосрочные инвестиции, которые могут быть обменены на определенную сумму денежных средств, со сроком погашения не более трех месяцев с даты их приобретения. Они учитываются по стоимости приобретения, которая приблизительно соответствует их справедливой стоимости, и отражаются по амортизированной стоимости, так как легко конвертируемы в определенную сумму денежных средств и не подвержены существенному риску изменений справедливой стоимости.

Непроизводные финансовые активы

С 1 января 2018 г. Группа классифицирует свои финансовые активы по следующим категориям оценки:

- > те, последующая оценка которых осуществляется по справедливой стоимости (через прочий совокупный доход или через прибыль или убыток);
- > те, последующая оценка которых осуществляется по амортизированной стоимости.

При первоначальном признании Группа оценивает финансовые активы по справедливой стоимости с учетом текущих затрат, которые напрямую связаны с приобретением финансового актива (за исключением тех, которые в последующем оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток). Затраты по сделке с финансовыми активами, которые учитываются по справедливой стоимости через прибыль или убытки, относятся на прибыль или убыток в момент их осуществления.

Группа осуществляет признание финансовых активов на дату совершения сделки, т. е. на дату, когда группа берет на себя обязательство купить или продать актив. Финансовые активы прекращают признаваться, когда права на получение денежных потоков от финансовых активов истекли или были переданы, и группа передала практически все риски и выгоды, связанные с владением активом.

Изменение стоимости активов, оцениваемых по справедливой стоимости, признаются в составе прибылей или убытков, либо прочего совокупного дохода. Данная классификация финансовых активов после их первоначального признания зависит от:

- > бизнес-модели, используемой для управления данными финансовыми активами; и
- > характеристик денежного потока, связанного с активом.

В частности, долговые финансовые активы в Группе обычно удерживаются для получения предусмотренных договором денежных потоков (основной суммы долга или процентов). В редких случаях долговые финансовые активы могут удерживаться в рамках бизнес-модели, цель которой достигается путем как получения предусмотренных договором денежных потоков, так и продажи финансовых активов.

Группа реклассифицирует долговые финансовые активы тогда и только тогда, когда изменяется бизнес-модель управления этими активами. Бизнес-модель определяется для группы активов на уровне портфеля активов, на основе всех имеющихся на дату оценки свидетельств о деятельности, предпринимаемой Группой для достижения цели, установленной для соответствующего портфеля. Факторы, учитываемые Группой при определении бизнес-модели, включают цель и состав портфеля, прошлый опыт того, как собирались денежные потоки по соответствующим активам, как оцениваются и управляются риски и как оценивается эффективность активов.

Долевые финансовые активы Группа обычно классифицирует при первоначальном признании в составе оцениваемых по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Данные финансовые активы являются стратегическими инвестициями, поэтому Группа считает эту классификацию более актуальной.

Финансовые активы со встроенными производными инструментами учитываются в полной сумме. При этом определяется, являются ли денежные потоки по данным активам исключительно выплатой основного долга и процентов.

Оценка того, являются ли денежные потоки исключительно выплатой основного долга и процентов, выполняется при первоначальном признании актива и впоследствии не изменяется.

ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Последующая оценка долговых инструментов зависит от бизнес-модели группы по управлению активом и характеристик денежных потоков актива. Существует три категории оценки, по которым Группа классифицирует свои долговые инструменты.

- > Амортизированная стоимость: активы, которые удерживаются в рамках бизнес-модели, целью которой является получение предусмотренных договором денежных потоков исключительно в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга, оцениваются по амортизированной стоимости. Процентный доход по этим финансовым активам включается в финансовый доход с использованием метода эффективной процентной ставки. Любые прибыли или убытки, возникающие в результате прекращения признания, признаются непосредственно в составе прочих прибылей или убытков вместе с прибылями и убытками от операций в иностранной валюте. Убытки от обесценения представляются отдельной строкой в отчете о прибылях и убытках, если они существенны, в ином случае они представляются в составе строки «Прочие расходы, нетто» в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе. Финансовые активы по амортизированной стоимости включают торговую дебиторскую задолженность, прочие финансовые активы, денежные средства и их эквиваленты.
- > Справедливая стоимость через прочий совокупный доход: активы, которые удерживаются в рамках бизнес-модели, целью которой является получение договорных денежных потоков в виде исключительно выплаты основного долга и процентов, либо продажи финансовых активов, оцениваются по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Изменения балансовой стоимости по таким активам относятся на прочий совокупный доход, за исключением признания прибылей или убытков от обесценения, процентных доходов и прибылей и убытков от курсовых разниц, которые признаются в составе прибылей или убытков. Процентный доход от данных финансовых активов включается в финансовый доход с использованием метода эффективной процентной ставки. При прекращении признания финансового актива накопленная прибыль или убыток, ранее признанные в составе прочего совокупного дохода, реклассифицируются из капитала в прибыль или убыток и отражаются в составе прочих прибылей / (убытков). Прибыли и убытки от курсовой разницы представлены в составе прочих прибылей / (убытков). Убытки от обесценения представляются отдельной строкой в отчете о прибылях и убытках в случае существенности. Последующая реклассификация изменений справедливой стоимости от обесценения или прибылей / (убытков) от прекращения признания по данным финансовым активам не производится. Данные активы не являются существенными для Группы.
- > Справедливая стоимость через прибыль или убытки: активы, которые не соответствуют критериям амортизированной стоимости или справедливой стоимости через прочий совокупный доход, оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убытки. Изменения балансовой стоимости по долговым инвестициям, которые впоследствии оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убытки, признаются нетто в составе прибыли или убытка в периоде возникновения. Данные активы не являются существенными для Группы.

ДОЛЕВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

После первоначального признания группа оценивает инвестиции в акционерный капитал по справедливой стоимости. В тех случаях, когда руководство Группы приняло решение представлять прибыли и убытки от долевого инструмента в составе прочего совокупного дохода, после прекращения признания инвестиций последующая реклассификация прибылей и убытков не производится. Дивиденды от таких инвестиций продолжают признаваться в составе прибылей или убытков в составе прочих доходов, в момент, когда установлено право Группы на получение платежей. Убытки от обесценения (либо прибыли от восстановления убытков от обесценения) по инвестициям в акции, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, не отражаются обособленно от других изменений справедливой стоимости данных активов.

Прочие долевого инструменты оцениваются по справедливой стоимости через прибыли или убытки. Изменения справедливой стоимости таких финансовых активов отражаются в отчетности в составе прочих прибылей / (убытков). Данные активы не являются существенными для Группы.

Учетная политика, применяемая до 31 декабря 2017 года

Группа применяет МСФО (IFRS) 9 перспективно и не пересматривает сопоставимые данные. В результате сопоставимая информация учитывается и раскрыта в соответствии с предыдущими положениями учетной политики.

До 31 декабря 2017 г. Группа относила к непроизводным финансовым активам: финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения которой отражаются в составе прибыли или убытка; финансовые активы, удерживаемые до погашения; займы и дебиторская задолженность; финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи.

Группа признавала займы и дебиторскую задолженность в момент их возникновения. Все прочие финансовые активы (включая активы, оцениваемые по справедливой стоимости, изменения в которой отражаются в составе прибыли или убытка) признавались на дату заключения сделок, когда Группа становится стороной договорных условий инструмента.

Группа прекращала признание финансового актива, когда истек срок действия договорных прав на потоки денежных средств от этого финансового актива, либо она передавала договорные права на потоки денежных средств с одновременной передачей всех рисков и вознаграждений, связанных с владением финансовым активом. Любая оставшаяся или вновь возникшая доля переданного финансового актива признавалась как отдельный актив или обязательство.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ОЦЕНИВАЕМЫЕ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ, ИЗМЕНЕНИЯ КОТОРОЙ ОТРАЖАЮТСЯ В СОСТАВЕ ПРИБЫЛИ ИЛИ УБЫТКА

Финансовый актив включался в категорию финансовых инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражались в составе прибыли или убытка, если этот инструмент классифицировался как предназначенный для продажи или был отнесен к данной категории при первоначальном признании. Группа определяла финансовые активы в категорию инструментов, оцениваемых по справедливой стоимости, изменения которой отражались в составе прибыли или убытка, в тех случаях, когда она управляла такими инвестициями и принимала решения об их покупке или продаже исходя из их справедливой стоимости в соответствии с документально оформленной политикой по управлению рисками и инвестиционной стратегией Группы. Финансовые активы, классифицированные в данную категорию, оценивались по справедливой стоимости, и изменения их справедливой стоимости отражались в составе прибыли или убытка за период.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, УДЕРЖИВАЕМЫЕ ДО ПОГАШЕНИЯ

Если Группа имела твердое намерение и возможность удерживать долговые ценные бумаги, котируемые на активном рынке, до наступления срока их погашения, то они классифицировались как финансовые инструменты, удерживаемые до погашения. Такие активы первоначально признавались по справедливой стоимости. Впоследствии финансовые активы, удерживаемые до погашения, оценивались по амортизированной стоимости (рассчитываемой с использованием метода эффективной ставки процента) за вычетом убытков от обесценения. Продажа или переклассификация существенной части инвестиций, удерживаемых до погашения, задолго до наступления срока погашения обязывала Группу реклассифицировать все инвестиции, удерживаемые до погашения, в состав инвестиций, имеющихся в наличии для продажи, и ограничивала возможность классификации инвестиций как удерживаемых до погашения в текущем и в течение двух последующих финансовых лет.

ЗАЙМЫ И ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ

Займы и дебиторская задолженность – это не котируемые на активном рынке финансовые активы, предусматривающие получение фиксированных или платежей, величина которых может быть определена. Такие активы первоначально признавались по справедливой стоимости. После первоначального признания займы и дебиторская задолженность оценивались по амортизированной стоимости (рассчитываемой с использованием метода эффективной ставки процента), за вычетом убытков от их обесценения. Резервы по ожидаемым потерям и сомнительной дебиторской задолженности создавались на суммы, оцениваемые как сомнительные к получению. Оценка осуществлялась исходя из сроков возникновения задолженности, истории взаиморасчетов с дебитором и сложившихся экономических условий. Оценка резервов требовала применения профессионального суждения и допущений.

ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ, ИМЕЮЩИЕСЯ В НАЛИЧИИ ДЛЯ ПРОДАЖИ

Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, представляли собой производные финансовые активы, которые предназначались для продажи, либо которые не были классифицированы ни в одну из вышеперечисленных категорий финансовых активов. При первоначальном признании такие активы оценивались по справедливой стоимости. После первоначального признания они оценивались по справедливой стоимости, изменения которой отражались в прочем совокупном доходе и представлялись в составе капитала в составе прочих резервов, за исключением убытков от обесценения и курсовых разниц. В момент прекращения признания инвестиции или при ее обесценении накопленная в составе собственного капитала сумма прибыли или убытка реклассифицировалась в состав прибыли или убытка.

Непроизводные финансовые обязательства

Первоначальное признание выпущенных долговых ценных бумаг, а также кредитов и займов полученных осуществляется на дату их возникновения (в частности, выпуска ценных бумаг или получения денежных средств). В составе финансовых обязательств также учитываются банковские овердрафты, торговая и прочая кредиторская задолженность и обязательства по финансовой аренде. Данные финансовые обязательства первоначально признаются на дату заключения сделки, в результате которой Группа становится стороной по договору по данному инструменту. Такие финансовые обязательства при первоначальном признании оцениваются по справедливой стоимости за вычетом (за исключением тех, которые в последующем оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток) текущих затрат, которые напрямую связаны с возникновением финансового обязательства. После первоначального признания эти финансовые обязательства оцениваются по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента. Группа прекращает признание финансового обязательства в тот момент, когда прекращаются или аннулируются ее обязанности по соответствующему договору или истекает срок их действия.

Финансовые обязательства, ранее отнесенные в соответствии с МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» к категории финансовые обязательства и оцененные по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента, в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» классифицированы как финансовые обязательства, учитываемые по амортизированной стоимости.

Производные финансовые инструменты

Производные финансовые инструменты отражаются в консолидированном отчете о финансовом положении по справедливой стоимости как финансовые активы либо обязательства. Реализованные и нереализованные прибыли и убытки показываются в отчетности свернуто в составе прибыли и убытка, за исключением финансовых инструментов, к которым применяется учет хеджирования.

Оценка справедливой стоимости производных финансовых инструментов делается на основе информации, доступной на рынке, и с использованием прочих методов оценки, признанных допустимыми. Тем не менее, требуется применение существенных профессиональных суждений для интерпретации рыночных данных при формировании таких оценочных показателей. Соответственно, оценки не всегда представляют собой сумму, которую Группа может реализовать в текущей рыночной ситуации.

УЧЕТ ХЕДЖИРОВАНИЯ

По производным финансовым инструментам, признанным инструментами хеджирования, Группа применяет учет хеджирования (форвардные валютные контракты и процентные свопы).

Группа использует только хеджирование денежных потоков – хеджирование риска изменчивости потоков денежных средств в связи с изменением обменных курсов валют по прогнозируемым сделкам, вероятность осуществления которых высока.

Эффективная часть изменений справедливой стоимости производных инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств и являющихся таковыми, отражается в составе прочего совокупного дохода. Изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, которые не являются инструментами хеджирования, немедленно признаются в составе прибыли и убытка.

При наступлении срока исполнения по сделке с инструментом хеджирования или его продаже, либо когда такой инструмент перестает удовлетворять критериям учета хеджирования, все накопленные прибыли и убытки, отражаются в составе капитала до того момента, когда совершается планируемая операция. Неэффективная часть признается в составе прибыли или убытка. Если выполнение прогнозируемой операции по инструменту хеджирования больше не ожидается, сумма совокупной прибыли или убытка по инструменту хеджирования, признанная в составе прочего совокупного дохода, немедленно переносится в состав прибыли или убытка.

Справедливая стоимость инструментов хеджирования определяется на конец каждого отчетного периода на основе рыночной стоимости, которая обычно рассчитывается кредитными организациями.

Товарно-материальные запасы

Товарно-материальные запасы включают в себя, в основном, сырую нефть, нефтепродукты, сырье и материалы и отражаются по наименьшей из стоимости приобретения или чистой стоимости реализации. Стоимость товарно-материальных запасов рассчитывается как средневзвешенная стоимость приобретения и включает в себя все затраты по приобретению, производству либо переработке, и прочие затраты по доведению запасов до их текущего состояния и месторасположения. Чистая стоимость реализации определяется как предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом ожидаемых затрат на завершение и реализацию.

Нематериальные активы

Гудвил, полученный в результате приобретения дочерних компаний, включается в состав нематериальных активов. В последующие периоды гудвил отражается по стоимости приобретения за вычетом накопленных убытков от обесценения.

Прочие нематериальные активы, приобретаемые Группой, которые имеют определенный срок использования, оцениваются по первоначальной стоимости за вычетом накопленной амортизации и накопленных убытков от обесценения.

Нематериальные активы с определенным сроком полезного использования амортизируются линейным методом исходя из срока полезного использования. Сроки полезного использования по группам нематериальных активов представлены ниже:

Группа нематериальных активов	Средний срок полезного использования
Лицензии и программное обеспечение	1–5 лет
Права на землю	25 лет

Основные средства

Основные средства отражаются в отчетности по стоимости приобретения за вычетом накопленной амортизации и убытков от обесценения. Затраты на техническое обслуживание, текущий ремонт и замену мелких узлов или компонентов основных средств относятся на расходы по мере возникновения; затраты на восстановление и модернизацию основных средств капитализируются. Затраты, связанные с проведением циклических ремонтных работ, проводимых в отношении нефтеперерабатывающего оборудования, списываются в том периоде, когда они были понесены, если в результате таких работ не была произведена замена оборудования или установка новых активов. В момент продажи или ликвидации основного средства стоимость приобретения, накопленная амортизация и убытки от обесценения списываются со счетов учета основных средств. Прибыль или убыток от выбытия основных средств отражается в составе прибыли и убытка.

Нефтегазовые активы

АКТИВЫ, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВЕДКОЙ И ОЦЕНКОЙ

Затраты на приобретение включают суммы, уплаченные за приобретение прав на геологоразведку и разработку.

Активы, связанные с разведкой и оценкой, включают в себя:

- > затраты на топографические, геологические и геофизические исследования, приобретение прав на указанные работы, которые напрямую связаны с разведочной деятельностью;
- > затраты на содержание неразработанных месторождений;
- > затраты на забой скважины;
- > затраты на бурение непродуктивных скважин;
- > затраты на бурение и оборудование разведочных скважин.

Затраты, понесенные на поисковые работы, приобретение прав на добычу и разработку запасов капитализируются отдельно по каждому месторождению.

Затраты на топографические, геологические и геофизические исследования, приобретение прав на указанные работы рассматриваются как геологоразведочные активы до момента подтверждения того, что запасы являются доказанными и добыча нефти и газа экономически целесообразна. После подтверждения экономической целесообразности добычи нефти и газа, капитализированные затраты относятся на новый объект учета.

Если запасы не были найдены, актив, связанный с разведкой, тестируется на обесценение. Если найдены извлекаемые запасы углеводородов, то требуется дополнительная оценка, что может повлечь за собой дополнительное бурение скважин. Если имеет место вероятность коммерческой целесообразности добычи, то затраты продолжают признаваться как нефтегазовый актив до тех пор, пока экономическая целесообразность добычи этих углеводородов не станет очевидной (с учетом сухих скважин). Все понесенные затраты должны оцениваться с технической, коммерческой и управленческой точки зрения и на предмет обесценения не менее одного раза в год для подтверждения намерения разрабатывать данное месторождение либо возможности извлечения выгоды. В противном случае все затраты списываются.

Прочие затраты на разведку относятся на расходы текущего периода.

Активы, связанные с разведкой и оценкой минеральных ресурсов, подлежат реклассификации в основные средства или нематериальные активы, когда техническая осуществимость и коммерческая целесообразность добычи минеральных ресурсов становятся очевидными. Перед реклассификацией эти активы тестируются на обесценение, а убыток от обесценения списывается на финансовый результат. Лицензии на разведку и разработку классифицируются в качестве основных средств, когда они переводятся из категории активов, связанных с разведкой и оценкой.

ЗАТРАТЫ НА РАЗРАБОТКУ

Затраты на разработку связаны с получением доступа к доказанным запасам, извлечением, переработкой, сбором и хранением нефти и газа. Они включают расходы, относящиеся к разведочным скважинам, с целью разработки доказанных запасов, а также расходы, относящиеся к оборудованию и сооружениям для добычи, такие как арендованный промысловый трубопровод, установки сепарации, очистки и термической обработки нефти, резервуары-хранилища, системы инженерного обеспечения и утилизации отходов, и установки переработки и закачки природного газа в пласт.

Затраты на строительство, монтаж и оснащение объектов инфраструктуры, такие как платформы, трубопроводы, установки бурения разрабатываемых скважин, капитализируются в составе нефтегазовых активов.

Износ, истощение и амортизация

Амортизация затрат на приобретение прав на разведку и разработку месторождений и затрат на разработку участков недр с доказанными запасами нефти и газа начисляется по методу единицы произведенной продукции исходя из данных о доказанных запасах и доказанных разработанных запасах. Амортизация не начисляется на стоимость приобретения прав на разведку и разработку месторождений с недоказанными запасами.

Амортизация по прочим основным средствам, кроме основных средств, связанных с разведкой и добычей нефти и газа, рассчитывается линейным методом исходя из сроков полезного использования. Нормы амортизации, применяемые к схожим категориям основных средств, имеющих сходные экономические характеристики, представлены ниже:

Группа основных средств	Средний срок полезного использования
Здания и сооружения	8–35 лет
Машины и оборудование	8–20 лет
Транспортные средства и прочие приспособления	3–10 лет

Катализаторы и реагенты, используемые в нефтеперерабатывающей деятельности, классифицируются как прочие основные средства.

Капитализированные затраты по займам

Затраты по займам, непосредственно связанным с приобретением, строительством или производством активов (включая нефтегазовые активы), требующих значительного времени на подготовку к использованию (квалифицируемые активы), капитализируются в составе стоимости таких активов. В состав затрат по займам, подлежащих капитализации, также могут включаться курсовые разницы в том случае, если они рассматриваются как корректировка величины затрат по выплате процентов.

Обесценение внеоборотных активов

Балансовая стоимость внеоборотных активов Группы, кроме гудвила, запасов, долгосрочных финансовых активов и отложенных налоговых активов, анализируется на каждую отчетную дату для выявления признаков их возможного обесценения.

Тестирование гудвила на предмет обесценения производится ежегодно, а также на более частой основе при выявлении признаков возможного обесценения. Суммы, ранее списанные на убыток от обесценения гудвила, не восстанавливаются в последующем периоде.

При наличии признаков возможного обесценения рассчитывается возмещаемая величина соответствующего актива. Для целей тестирования на предмет обесценения отдельные активы группируются в единицы, генерирующие денежные потоки (ЕГДП). ЕГДП представляет собой наименьшую группу активов, в рамках которой генерируется поток денежных средств, и этот поток по большей части не зависит от потока денежных средств, генерируемого другими активами или группами активов. Балансовая стоимость ЕГДП (включая гудвил) сравнивается с возмещаемой стоимостью. Возмещаемая стоимость ЕГДП и гудвила, отнесенного на эту ЕГДП, представляет собой наибольшую из двух величин: ее справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу и ценности от использования. Если возмещаемая величина ЕГДП, включая гудвил, меньше ее балансовой стоимости, признается убыток от обесценения.

Убыток от обесценения признается в составе прибыли и убытка. Обесценение нефинансовых активов (кроме гудвила), отраженное в прошлые периоды, анализируется с точки зрения возможного восстановления на каждую отчетную дату.

Обесценение производных финансовых активов

С 1 января 2018 г. Группа на перспективной основе оценивает ожидаемые кредитные убытки, связанные с ее долговыми инструментами, учитываемыми по амортизированной стоимости, либо по справедливой стоимости через прочий совокупный доход. Применяемая методология обесценения зависит от того, произошло ли значительное увеличение кредитного риска с момента первоначального признания финансовых активов.

В соответствии с МСФО 9 для всей торговой дебиторской задолженности Группа применяет упрощенный подход по оценке ожидаемых кредитных убытков, который предусматривает начисление резерва под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок с момента первоначального признания дебиторской задолженности, информация в части кредитного риска более детально раскрыта в Примечании 34.

Для оценки ожидаемых кредитных убытков торговая дебиторская задолженность группируется на основе характеристик общего кредитного риска, вида товаров или услуг и срока просрочки. Группа рассчитывает ожидаемые ставки убытков по торговой дебиторской задолженности на основе исторических данных, которые предполагают разумную аппроксимацию ставок по текущим убыткам.

Группа проводит тестирование на обесценение с применением модели оценки ожидаемых кредитных убытков в отношении следующих финансовых активов: торговой дебиторской задолженности, долговых финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости, и денежных средств и их эквивалентов.

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДО 31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА

По состоянию на каждую отчетную дату финансовый актив оценивался на предмет наличия признаков его возможного обесценения. Финансовый актив является обесценившимся, если существовала объективные свидетельства того, что после первоначального признания актива произошло повлекшее убыток событие, и что это событие оказало негативное влияние на ожидаемую величину будущих потоков денежных средств от данного актива, величину которых можно надежно рассчитать.

Признаки, свидетельствующие об обесценении займов и дебиторской задолженности и инвестиций, удерживаемых до погашения, рассматривались Группой как на уровне отдельных активов, так и на уровне портфеля. Все такие активы, величина каждого из которых, взятого в отдельности, являлась значительной, оценивались на предмет обесценения в индивидуальном порядке. Займы и дебиторская задолженность и инвестиции, удерживаемые до погашения, величина которых не являлась по отдельности значительной, оценивались на предмет обесценения в совокупности путем объединения в портфель займов, дебиторской задолженности и инвестиций, удерживаемых до срока погашения, которые имеют сходные характеристики риска.

В отношении финансового актива, учитываемого по амортизированной стоимости, сумма убытка от обесценения рассчитывалась как разница между балансовой стоимостью актива и текущей стоимостью ожидаемых будущих потоков денежных средств, дисконтированных по эффективной ставке процента, соответствующей первоначальным условиям финансирования. Убытки признавались в составе прибыли или убытка за период и отражались на счете оценочного резерва, величина которого вычиталась из стоимости займов и дебиторской задолженности или инвестиций, удерживаемых до погашения.

Обязательства по выводу объектов основных средств из эксплуатации

У Группы есть обязательства по выводу объектов основных средств из эксплуатации, связанные с ее основной деятельностью. Ниже представлена характеристика этих активов и соответствующих потенциальных обязательств:

Разведка и добыча. Деятельность Группы по геологоразведке, разработке и добыче нефти и газа связана с использованием таких активов, как скважины и оборудование скважин, установки по сбору и подготовке нефти, нефтехранилища и трубопроводы на участках транспортировки нефти до магистральных нефтепроводов. Как правило, лицензии и прочие разрешительные документы требуют от Группы определенных действий в отношении ликвидации данных активов после окончания добычи. Такие действия включают ликвидацию скважин, демонтаж оборудования, рекультивацию земель и прочие меры по ликвидации последствий. Если месторождение полностью истощено, Группа несет затраты по ликвидации скважин и соответствующие затраты по защите окружающей среды.

Переработка, маркетинг и сбыт. Переработка нефти осуществляется на больших промышленных предприятиях, работающих в течение нескольких десятилетий. Для таких объектов невозможно определить дату, когда будет происходить демонтаж оборудования и производственных мощностей. Текущее регулирование и правила выдачи лицензий не требуют исполнения обязательств, связанных с ликвидацией данных промышленных предприятий и предприятий розничной торговли. В связи с этим, руководство Группы полагает, что не существует каких-либо прямых правовых или контрактных обязательств, относящихся к выводу этих объектов из эксплуатации или иному выбытию данных активов.

Руководство создает резерв под будущие затраты на вывод из эксплуатации активов по добыче нефти и газа, скважин, трубопроводов и соответствующего дополнительного оборудования, а также на восстановление участков проведения работ на основе наиболее точных оценок будущих затрат на ликвидацию основных средств, а также сроков полезного использования активов, задействованных в добыче нефти и газа. Оценка величины обязательств по выводу из эксплуатации нефтегазовых основных средств – сложный процесс, требующий от руководства использования различных оценок и профессиональных суждений в отношении обязательств по выводу активов из эксплуатации, которые могут возникнуть через несколько лет. Группа использует безрисковую ставку, скорректированную на специфические риски, присущие обязательству, для оценки обязательства по выводу объектов основных средств из эксплуатации.

Изменения в оценке существующего обязательства по выводу актива из эксплуатации происходят из-за изменения расчетных сроков, сумм будущих затрат или ставки дисконтирования, используемой при оценке.

Сумма резерва представляет собой наиболее точную оценку затрат по исполнению обязательств по состоянию на отчетную дату в соответствии с текущим законодательством того региона, в котором находятся операционные активы Группы и, соответственно, изменение действующего законодательства может оказать влияние на текущую оценку обязательства по выводу из эксплуатации нефтегазовых основных средств на месторождениях Группы. В связи с субъективностью оценки резервов существует неопределенность в отношении суммы резерва и срока возникновения таких затрат.

Оценочная величина затрат на вывод из эксплуатации объектов основных средств капитализируются в составе стоимости основных средств либо в момент приобретения основных средств, либо при использовании основных средств в течение определенного периода. Изменения оценочных значений обязательств по выводу объектов основных средств из эксплуатации происходят в результате изменения стоимости и сроков ликвидации или изменения ставок дисконтирования и отражаются в составе стоимости основных средств в текущем периоде.

Налог на прибыль

В настоящее время некоторые компании Группы, включая материнскую компанию ПАО «Газпром нефть», образуют консолидированную группу налогоплательщиков, определенную законодательством Российской Федерации, и уплачивают налог на прибыль на консолидированном уровне. Большинство компаний Группы не формирует консолидированную группу налогоплательщиков, определенную законодательством Российской Федерации, и налог на прибыль исчисляется отдельно для каждой из компаний. Расход по налогу на прибыль представляет собой налогооблагаемую прибыль каждой дочерней организации по установленной ставке (в основном, в соответствии с Налоговым Кодексом Российской Федерации – 20 %), с учетом корректировок на доходы и расходы, не учитываемые в целях налогообложения прибыли. В некоторых случаях ставка налога на прибыль может быть снижена в соответствии с региональным законодательством. В дочерних компаниях, осуществляющих свою деятельность за пределами Российской Федерации, применяются ставки налога на прибыль, установленные законодательством соответствующей страны.

В данной консолидированной финансовой отчетности отражены отложенные налоговые активы и обязательства, рассчитанные Группой балансовым методом в соответствии с МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль». Данный метод учитывает будущие налоговые последствия, возникшие в результате временных разниц между балансовой стоимостью существующих активов и обязательств в консолидированной финансовой отчетности и соответствующей налогооблагаемой базой, а также в результате получения операционных убытков и налогов, перенесенных на будущие периоды. Отложенные налоговые активы и обязательства рассчитываются с применением законодательно установленных налоговых ставок, которые, как ожидается, будут применяться к налогооблагаемому доходу в те периоды, в которые предполагается погасить временные разницы, возместить стоимость активов и урегулировать обязательства. Отложенный налоговый актив в отношении вычитаемых временных разниц и убытков, перенесенных на будущие периоды, признается только в том случае, когда существует высокая вероятность получения в будущем достаточной налогооблагаемой прибыли, которая может быть уменьшена на сумму таких вычетов.

Налог на добычу полезных ископаемых и акцизы

Налог на добычу полезных ископаемых и акцизы, которые уплачиваются государству в зависимости от объемов добычи или переработки нефти и газа, включаются в состав операционных расходов. Налоги, которые уплачиваются в зависимости от объема проданной продукции, вычитаются из продаж.

Экспортные пошлины

Экспортные пошлины, которые уплачиваются государству в зависимости от объемов нефти и нефтепродуктов, которые пересекли границу Российской Федерации, включаются в состав операционных расходов.

Уставный капитал

В соответствии с уставом, обыкновенные акции представляют собой уставный капитал Компании. Владельцы обыкновенных акций имеют право одного голоса на одну акцию. Дивиденды, выплачиваемые владельцам обыкновенных акций, определяются Советом директоров и утверждаются на ежегодном собрании акционеров.

Собственные акции, выкупленные у акционеров

Обыкновенные акции Компании, принадлежащие Группе на отчетную дату, отражены как собственные акции, выкупленные у акционеров, и учитываются по стоимости приобретения с использованием метода средневзвешенной стоимости. Доход от перепродажи собственных акций, выкупленных у акционеров, увеличивает добавочный капитал, тогда как убытки уменьшают добавочный капитал в пределах ранее отраженного чистого дохода от перепродажи, а оставшаяся часть убытков уменьшает нераспределенную прибыль.

Дивиденды

Дивиденды отражаются как обязательства в том периоде, в котором они были объявлены и одобрены. Информация о дивидендах, объявленных после отчетной даты, но до даты утверждения консолидированной финансовой отчетности, раскрывается в примечании «События после окончания отчетного периода».

Прибыль на акцию

Базовая и разводненная прибыль на обыкновенную акцию рассчитывается путем деления прибыли, имеющейся в распоряжении владельцев обыкновенных акций, на средневзвешенное количество акций, находящихся в обращении в течение года. Ценные бумаги, которые потенциально могут оказать разводняющий эффект, в обращение не выпускались.

Выплаты на основе стоимости акций

Группа применяет наилучшую оценку обязательств по программе выплат сотрудникам, основанную на стоимости акций (Программа долгосрочной мотивации (ПДМ)), по справедливой стоимости на дату предоставления права. Оценочное значение обязательства пересчитывается по справедливой стоимости на каждую отчетную дату, при этом соответствующим образом корректируются расходы, отраженные в составе прибыли и убытка. Расходы признаются в течение всего срока действия программы.

Пенсионные и другие обязательства по компенсационным программам

Группа не реализует каких-либо существенных программ по дополнительному пенсионному обеспечению, помимо отчислений в Государственный пенсионный фонд Российской Федерации. Данные отчисления рассчитываются работодателем как процент от текущих отчислений на заработную плату и относятся на затраты по мере возникновения. Группа не имеет каких-либо существенных программ компенсаций работникам, требующих начислений.

Арендованные активы

Договоры аренды, по условиям которых Группа принимает на себя по существу все риски и выгоды, связанные с правом собственности, классифицируются как договоры финансовой аренды. При первоначальном признании арендованный актив оценивается в сумме, равной наименьшей из его справедливой стоимости и приведенной (дисконтированной) стоимости минимальных арендных платежей. Впоследствии этот актив учитывается в соответствии с учетной политикой, применимой к активам подобного класса.

Прочие договоры аренды классифицируются как операционная аренда, и соответствующие арендованные активы не признаются в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Общая сумма арендных платежей признается расходами равномерно в течение срока действия договора.

Признание выручки

Выручка – это доход, полученный в ходе обычной деятельности Группы. Выручка признается в сумме цены сделки. Цена сделки – это сумма вознаграждения, которое Группа ожидает получить в обмен на передачу контроля над обещанными товарами или услугами покупателю, за исключением сумм, собранных от имени третьих лиц.

Группа признает выручку от продажи сырой нефти, нефтепродуктов, газа и других продуктов и услуг, когда она выполняет обязанность к исполнению и покупатель получает контроль над переданными товарами и услугами. Для большинства контрактов контроль над товарами или услугами переходит к покупателю в определенный момент времени, и получение оплаты является безусловным, поскольку для ее получения требуется исключительно наступление срока платежа.

В частности:

- > для экспортных контрактов контроль в обычно переходит на границе Российской Федерации и Группа не несет ответственности за транспортировку;
- > для контрактов на внутреннем рынке контроль обычно проходит в момент отгрузки или доставки покупателю. Когда контроль переходит при доставке покупателю транспортировка не является отдельным обязательством к исполнению. В большинстве контрактов, когда контроль переходит в момент отгрузки, Группа не отвечает за транспортировку или транспортировка является отдельной услугой, предоставляемой покупателю в рамках отдельного договора. В случае продажи нефтепродуктов и транспортировки по железной дороге, обязательство по доставке товара является отдельным обязательством к исполнению и исключается из цены реализации. Группа признает выручку в отношении данной услуги в составе прочей выручки.

Цена реализации не включает суммы, получаемые за счет третьих лиц, такие как налог на добавленную стоимость и налог с продаж. Группа не рассматривает экспортные пошлины как часть цены реализации и включает расходы на экспортные пошлины в состав операционных расходов.

Выручка признается за вычетом налога на добавленную стоимость (НДС), экспортных пошлин, акцизов, начисляемых на объемы проданной продукции, и иных аналогичных обязательных платежей.

Сальдо обязательства по договорам с покупателями, раскрытое в качестве авансов полученных, на начало отчетного периода являлось краткосрочным и было признано в составе выручки в течение периода.

Группа применяет упрощение практического характера в отношении раскрытия обязанностей, оставшихся к исполнению на конец отчетного периода, так как обязанность к исполнению является частью договора, первоначальный ожидаемый срок действия которого составляет не более одного года.

УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА, ПРИМЕНЯЕМАЯ ДО 31 ДЕКАБРЯ 2017 ГОДА

Выручка от реализации сырой нефти, нефтепродуктов, газа, а также прочих товаров признавалась в момент, когда продукция доставлена конечному покупателю, право собственности перешло покупателю, существует уверенность в поступлении дохода, цена реализации конечному покупателю является окончательной или может быть надежно определена. В отношении реализации сырой нефти, нефтепродуктов и материалов на внутреннем рынке продажа отражалась в момент отгрузки покупателю, что обычно означает переход права собственности. При продаже на экспорт право собственности обычно переходило на границе Российской Федерации, и Группа несла ответственность за транспортировку, уплату пошлин и прочих налогов, связанных с такой реализацией.

Выручка признавалась за вычетом налога на добавленную стоимость (НДС), экспортных пошлин, акцизов, начисляемых на объемы проданной продукции, и иных аналогичных обязательных платежей.

Продажи включали выручку с учетом экспортных пошлин и акцизов, рассчитанных исходя из объема проданной продукции.

Операции товарообмена

Операции по покупке и продаже с одним и тем же контрагентом с целью сокращения транспортных расходов, а не с целью получения прибыли, исключаются из выручки и себестоимости в соответствии с требованиями МСФО. Целью таких операций по купле-продаже, примером которых является покупка-продажа одинакового товара в разных местах в течение одного периода времени с одним и тем же продавцом-покупателем, является оптимизация ресурсов Группы, а не получение прибыли. После элиминации, положительная разница отражается как уменьшение транспортных расходов, а отрицательная разница отражается как увеличение транспортных расходов.

Транспортные расходы

Транспортные расходы, отраженные в составе прибыли и убытка, представляют собой понесенные расходы на транспортировку нефти и нефтепродуктов через сеть нефтепроводов ПАО «АК «Транснефть», а также расходы на транспортировку морским транспортом и железной дорогой. Транспортные расходы также включают все расходы на погрузочно-разгрузочные работы.

Прочие совокупные доходы и убытки

Все прочие совокупные доходы и убытки представлены статьями, которые впоследствии могут быть реклассифицированы в прибыли и убытки за вычетом налога на прибыль.

3. Основные бухгалтерские оценки, допущения и профессиональные суждения

Подготовка консолидированной финансовой отчетности в соответствии с МСФО требует использования руководством профессиональных суждений, допущений и расчетных оценок, которые влияют на то, как применяются положения учетной политики и в каких суммах отражаются активы, обязательства, раскрываются условные активы и обязательства, доходы и расходы в отчетном периоде.

Руководство постоянно пересматривает эти оценки и допущения, исходя из прошлого опыта и других факторов, которые могут быть использованы для оценки балансовой стоимости активов и обязательств. Изменения в расчетных оценках признаются в том отчетном периоде, когда эти оценки были пересмотрены, если изменения касаются только одного отчетного периода, или в этом периоде и в последующих периодах, если они затронуты указанными изменениями.

Фактические результаты деятельности Группы могут отличаться от сделанных руководством оценок и суждений, если обстоятельства и предпосылки отличаются.

Информация о наиболее важных суждениях и оценках, оказавших наиболее значительное влияние на суммы, которые отражены в данной консолидированной финансовой отчетности и несут в себе риск существенной корректировки балансовой стоимости активов и обязательств, представлена ниже.

Обесценение внеоборотных активов

В качестве примеров признаков возможного обесценения, которые подлежат анализу со стороны руководства Группы можно выделить: изменение бизнес-плана Группы; изменение цен на нефть и сырьевые товары, приводящее к устойчивому снижению финансово-экономических показателей деятельности Группы; низкая загрузка мощностей заводов; факты, свидетельствующие о физическом повреждении активов; для активов, связанных с добычей нефти и газа – пересмотр оценочных запасов нефти и газа в сторону их существенного уменьшения, существенное увеличение будущих затрат на разработку активов или затрат на вывод активов из эксплуатации. При выявлении любого из вышеперечисленных признаков Группа проводит расчет возмещаемой величины.

Долгосрочные бизнес-планы (модели), утвержденные Руководством Группы, являются основным источником информации для определения ценности от использования. Они содержат прогнозы объемов производства нефти и газа, объемов нефтепереработки, объемов продаж различных видов нефтепродуктов, информацию о доходах, расходах и капитальных затратах.

При подготовке прогнозов Руководство формирует основополагающие допущения о различных показателях рынка, таких как цены на нефть, доходность нефтепереработки, доходность нефтепродуктов, ставка инфляции. Допущения формируются на основании долгосрочных прогнозов научно-исследовательских организаций относительно динамики цен на нефть, макроэкономических факторов, таких как инфляция, и тенденций прошлых лет.

При расчете ценности от использования будущие потоки денежных средств корректируются с учетом рисков, специфических для актива или ЕГДП, и дисконтируются до их приведенной стоимости с использованием ставки дисконтирования, применяемой к денежным потокам до налогообложения и которая отражает текущую рыночную оценку временной стоимости денег.

Оценка запасов нефти и газа

Оценка величины резервов производится исходя из вероятностных допущений и пересматривается на ежегодной основе. Группа оценивает запасы нефти и газа в соответствии с положениями Комиссии по ценным бумагам и биржам США (U.S. Securities and Exchange Commission – SEC) для доказанных запасов. Запасы нефти газа определяются исходя их определенных предпосылок, сделанных Группой, касательно будущих капитальных и операционных расходов, объемов нефти в залежи, коэффициентов восстановления, количества скважин и стоимости бурения. Оценка величины доказанных резервов нефтегазовых запасов используется для начисления износа и амортизации нефтегазовых активов и, как следствие, будущие изменения в оценках величины резервов влияют на изменение данных бухгалтерских показателей.

Доказанными запасами считаются оценочные объемы сырой нефти и газа, которые согласно геологическим и инженерным данным с достаточной степенью уверенности будут извлечены в будущем, исходя из известных залежей при существующих экономических условиях. В некоторых случаях для извлечения этих доказанных запасов могут потребоваться существенные дополнительные вложения в новые скважины и дополнительное оборудование. Данные по доказанным резервам могут существенно меняться год от года с учетом получения новой геологической информации.

Оценка нефтегазовых запасов оказывает непосредственное влияние на некоторые показатели, отраженные в данной консолидированной финансовой отчетности, а именно на величину амортизации нефтегазовых активов и убытков от обесценения. Нормы амортизации для нефтегазовых активов рассчитываются таким образом, чтобы амортизация этих активов начислялась пропорционально объему добычи на каждом месторождении исходя из доказанных разработанных запасов для затрат на разработку и исходя из общих доказанных запасов для затрат, связанных с приобретением доказанных запасов. Кроме того, оценка доказанных запасов нефти и газа используется также для расчета будущих денежных потоков, которые служат одним из основных индикаторов наличия обесценения актива.

Сроки полезного использования объектов основных средств

Руководство оценивает срок полезного использования актива с учетом срока предполагаемого использования, расчетного морального износа, ликвидационной стоимости, физического износа и операционной среды, в которой актив будет использоваться. Данные оценки могут отличаться от фактических результатов, что может оказать существенное влияние на балансовую стоимость основных средств и привести к корректировкам норм амортизации в будущем и амортизационных отчислений за период.

Условные обязательства

По состоянию на дату выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности могут существовать определенные условия, которые в зависимости от возникновения или не возникновения одного или более событий в будущем могут привести к убыткам для Группы. Руководство Группы проводит оценку таких условных обязательств, которая базируется на допущениях, являющихся предметом профессионального суждения. При оценке возможного убытка от условных фактов хозяйственной деятельности, связанных с судебными и налоговыми разбирательствами с участием Группы или непредъявленными исками, которые могут привести к таким разбирательствам, Группа, после консультаций с юрисконсультами и налоговыми специалистами, проводит оценку вероятности наступления неблагоприятного исхода для Группы, а также наиболее вероятную сумму оттока экономических выгод.

Если оценка условного факта хозяйственной деятельности указывает на вероятность возникновения убытка, величина которого может быть измерена, то соответствующее обязательство отражается в консолидированной финансовой отчетности Группы. Если оценка условного факта хозяйственной деятельности указывает не на вероятность, а на обоснованную возможность возникновения существенного убытка или на вероятность возникновения убытка, величина которого не может быть измерена с достаточной точностью, необходимо раскрыть информацию о характере условного обязательства и оценочной величине возможного убытка, если ее можно измерить и она существенна. Если величина убытка не может быть измерена с достаточной точностью, руководство признает убыток в момент получения недостающей информации, что позволяет измерить величину убытка с достаточной точностью. Информация об убытках, считающихся маловероятными, в отчетности не раскрывается, если только они не связаны с гарантиями. В этом случае необходимо раскрыть информацию о характере гарантий. Вместе с тем, в некоторых случаях, когда раскрытие информации не является обязательным, Группа

может добровольно раскрыть информацию об условных обязательствах, которые, по мнению руководства, могут представлять интерес для акционеров и других лиц.

Соглашения о совместной деятельности

При применении МСФО (IFRS) 11 Группа применила суждение касательно того, являются ли заключенные ею соглашения о совместной деятельности совместными операциями или совместными предприятиями. Группа определила тип соглашения о совместной деятельности исходя из своих прав и обязательств, вытекающих из соглашения, включая оценку структуры и юридической формы соглашения, условий принятых решений, согласованных участниками в договоре о совместной деятельности, а также других факторов и обстоятельств, если применимо.

Арендованные активы

Договоры аренды, по условиям которых Группа принимает на себя по существу все риски и выгоды, связанные с правом собственности, классифицируются как договоры финансовой аренды. Риски включают возможность возникновения убытков в связи с простоями или технологическим устареванием или колебания доходности в связи с изменением экономических условий. Выгоды могут быть связаны с ожиданием прибыли от операций на протяжении срока экономического использования актива и доходов от повышения стоимости или реализации ликвидационной стоимости.

Прочие договоры аренды классифицируются как операционная аренда. В большинстве случаев аренда судов по договорам тайм-чартера учитывается как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) 17 «Аренда».

4. Применение новых стандартов МСФО

Следующие стандарты и поправки к стандартам, применимые для Группы, вступили в силу с 1 января 2018 г.:

- > МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (с изменениями, внесенными в июле 2014 г. и вступающими в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты);
- > МСФО (IFRS) 15 «Выручка» (с изменениями, внесенными в апреле 2016 г. и вступающими в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты);
- > КРМФО (IFRIC) 22 – Операции в иностранной валюте и предоплата возмещения (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты);
- > поправки к МСФО (IFRS) 2 «Выплаты на основе акций» (выпущены 20 июня 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты);
- > ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2014–2016 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 1 и МСФО (IAS) 28 (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты).

Эффект применения

С 1 января 2018 г. Группа осуществила переход на новые стандарты МСФО: **МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты»** и **МСФО (IFRS) 15 «Выручка»**, что привело к изменениям в учетной политике и корректировкам сумм, признанных в финансовой отчетности.

- > Переход на МСФО (IFRS) 9 осуществлен без корректировки сопоставимой информации в отчетности; новый стандарт не привел к отражению существенных корректировок в отчетности. Изменения в классификационных категориях финансовых активов и обязательств не привели к изменениям представления в консолидированном отчете о финансовом положении. В результате обновленные требования МСФО (IFRS) 7 применены только в отношении данных за текущий отчетный период. Раскрытие сопоставимых данных соответствует данным прошлого года.
- > В соответствии с переходными положениями МСФО (IFRS) 15, Группа применяет стандарт ретроспективно с отражением корректировки сравнительных данных за 2017 финансовый год.

МСФО (IFRS) 15 «Выручка» (с изменениями, внесенными в апреле 2016 г. и вступающими в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты). В консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе были отражены следующие корректировки:

	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Реклассификация	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г. (скорректированные данные)
Выручка			
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	1 796 124	74 666	1 870 790
Прочая выручка	61 807	1 992	63 799
Итого выручка от продаж	1 857 931	76 658	1 934 589
Расходы и прочие затраты			
Экспортные пошлины	–	(76 658)	(76 658)
Итого операционные расходы	(1 555 408)	(76 658)	(1 632 066)
Операционная прибыль	302 523	–	302 523

- > реклассификация расходов в отношении экспортных пошлин в размере 76,7 млрд ₺;
- > реклассификация доходов от реализации услуг транспортировки, включенных в цену реализуемых нефтепродуктов, из Продаж нефти, газа и нефтепродуктов в Прочую выручку в размере 2,0 млрд ₺;
- > продажи нефти, газа и нефтепродуктов раскрыты за вычетом акцизов, начисляемых при реализации, в размере 69,0 млрд ₺.

МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» (с изменениями, внесенными в июле 2014 г. и вступающими в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты). Финансовые активы и обязательства, ранее отнесенные в соответствии с МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» к категориям займы и дебиторская задолженность, инвестиции, удерживаемые до погашения и прочие финансовые обязательства и оцененные по амортизированной стоимости с использованием метода эффективной ставки процента, в соответствии с МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» классифицированы соответственно как финансовые активы и финансовые обязательства, учитываемые по амортизированной стоимости. Таким образом, оценка денежных средств и их эквивалентов, торговой и прочей дебиторской и кредиторской задолженности, долгосрочных и краткосрочных кредитов и инвестиций, удерживаемых до погашения, не изменилась, и данные финансовые инструменты оцениваются по амортизированной стоимости.

Вступление в силу МСФО (IFRS) 9 не оказало существенного влияния на классификацию финансовых активов и обязательств в консолидированной финансовой отчетности Группы. На 31 декабря 2017 г. все финансовые обязательства Группы за исключением производных инструментов были отражены по амортизированной стоимости. Производные инструменты отражаются по справедливой стоимости через прибыль или убыток в соответствии с МСФО (IAS) 39. Изменений в классификации и признании финансовых обязательств МСФО (IFRS) 9 не произошло.

В рамках Группы была внедрена новая модель признания убытков от обесценения – модель ожидаемых кредитных убытков, которая раскрыта в Примечании 2 «Основные положения учетной политики» и в Примечании 34 «Управление финансовыми рисками» в отношении кредитного риска. Сумма ожидаемых кредитных убытков на 1 января 2018 г. существенно не отличается от суммы признанных резервов в консолидированной финансовой отчетности по состоянию на 31 декабря 2017 г. и, следовательно, этот факт не привел к какому-либо количественному эффекту при пересчете показателей на 1 января 2018 г.

В отчетном периоде Группа продолжает применять МСФО (IAS) 39 для учета хеджирования. В случае возникновения новых инструментов хеджирования группа может в следующих отчетных периодах пересмотреть свои планы по переходу на МСФО (IFRS) 9 в отношении инструментов хеджирования.

КРМФО (IFRIC) 22 – Операции в иностранной валюте и предоплата возмещения (выпущены 8 декабря 2016 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2018 г. или после этой даты). Разъяснение урегулирует вопрос об определении даты операции с целью определения валютного курса, используемого при первоначальном признании соответствующего актива, расхода или дохода (или их части) при прекращении признания неденежного актива или неденежного обязательства, возникших в результате предоплаты в иностранной валюте. В соответствии с МСФО (IAS) 21, дата операции для цели определения валютного курса, используемого при первоначальном признании соответствующего актива, расхода или дохода (или их части), – это дата, на которую организация первоначально принимает к учету неденежный актив или неденежное обязательство, возникающие в результате предоплаты возмещения в иностранной валюте. В случае нескольких платежей или поступлений, осуществленных на условиях предоплаты, организации необходимо определить дату каждого платежа или поступления, осуществленных на условиях предоплаты. Группа ожидает, что данные поправки не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность.

5. Новые стандарты и разъяснения

Опубликован ряд новых стандартов и интерпретаций, которые являются обязательными для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты, и которые Группа не приняла досрочно. Оценка Группы в отношении эффекта новых стандартов и интерпретаций приведена ниже.

МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (выпущен в 13 января 2016 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты). В результате применения МСФО (IFRS) 16, практически все договоры аренды будут отражаться в бухгалтерском балансе лизингополучателя, поскольку различие между операционной и финансовой арендой устранено. В соответствии с новым стандартом в отчетности признаются актив (право на использование предмета аренды) и финансовое обязательство по оплате аренды. Единственными исключениями являются краткосрочные договора и договора аренды малоценных активов.

Эффект применения

Группа инициировала проект по внедрению нового стандарта, в рамках которого были проанализированы все договора Группы за последний год на предмет применения новых требований МСФО (IFRS) 16. Стандарт в первую очередь повлияет на учет операционной аренды Группы.

На отчетную дату Группа имеет не подлежащие расторжению обязательства по операционной аренде в размере 124 млрд ₽, см. Примечание 35 «Операционная аренда». Часть этих обязательств относится к краткосрочной аренде и аренде с низкой стоимостью, которые будут равномерно отражаться как расходы в прибыль или убыток. По остальным обязательствам по аренде Группа планирует признать обязательства по аренде в ожидаемой сумме 61 млрд ₽ на 1 января 2019 г. Сумма может быть уточнена по итогам финализации расчета ставки дисконтирования и суждений руководства в отношении сроков аренды.

Деятельность Группы как арендодателя не является существенной, и, следовательно, Группа не ожидает какого-либо значительного влияния на финансовую отчетность.

Дата применения Группой

Группа будет применять стандарт с даты его обязательного применения – 1 января 2019 г. Группа намерена применять упрощенный подход перехода ретроспективно с признанием кумулятивного эффекта на дату первоначального применения. Право пользования активом по договорам тайм-чартера будут оценены с даты начала действия договора. Все остальные активы в форме права пользования будут оцениваться по сумме арендного обязательства на дату первоначального применения (скорректированные на предоплаченные или начисленные расходы).

Ожидается, что следующие стандарты и интерпретации, после вступления в силу, не окажут существенного влияния на финансовую отчетность Группы:

- > МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2021 г. или после этой даты);
- > КРМФО (IFRIC) 23 «Неопределенность при отражении налога на прибыль» (выпущен 7 июня 2017 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты);
- > Продажа или взнос активов в ассоциированную организацию или совместное предприятие инвестором – Поправки к МСФО (IFRS) 10 и МСФО (IAS) 28 (выпущены 11 сентября 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся после даты, определенной Советом по международным стандартам финансовой отчетности);
- > характеристики досрочного погашения, предполагающего отрицательную компенсацию – Поправки к МСФО (IFRS) 9 (выпущены 12 октября 2017 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты);
- > долгосрочные доли участия в ассоциированных организациях и совместных предприятиях – Поправки к МСФО (IAS) 28 (выпущены 12 октября 2017 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты);
- > Поправки к Концептуальным основам финансовой отчетности (выпущены в марте 2018 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты);
- > определение бизнеса – Поправки к МСФО (IFRS) 3 (выпущены в октябре и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты);
- > определение материальности – Поправки к МСФО (IAS) 1 и МСФО (IAS) 8 (выпущены в октябре и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты);
- > ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2015–2017 гг. – Поправки к МСФО (IFRS) 3, МСФО (IFRS) 11, МСФО (IAS) 12 и МСФО (IAS) 23 (выпущены 12 декабря 2017 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты);

6. Денежные средства и их эквиваленты

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Денежные средства в кассе	753	946
Остатки на текущих банковских счетах	50 897	46 107
Депозиты с первоначальным сроком погашения до трех месяцев	191 827	28 816
Прочие денежные эквиваленты	4 108	14 739
Итого денежные средства и их эквиваленты	247 585	90 608

7. Торговая и прочая дебиторская задолженность

По состоянию 31 декабря 2018 и 2017 гг. торговая и прочая дебиторская задолженность представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Торговая дебиторская задолженность	129 520	107 758
Прочая финансовая дебиторская задолженность	2 060	2 071
Минус: резерв под ожидаемые кредитные убытки	(2 430)	(7 567)
Итого торговая и прочая дебиторская задолженность	129 150	102 262

8. Товарно-материальные запасы

По состоянию 31 декабря 2018 и 2017 гг. товарно-материальные запасы представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Нефтепродукты и продукты нефтехимии	70 385	55 828
Нефть и газ	34 601	28 200
Сырье и материалы	27 416	23 143
Прочие запасы	17 554	11 151
Итого товарно-материальные запасы	149 956	118 322

9. Дебиторская задолженность по прочим налогам

Дебиторская задолженность по прочим налогам по состоянию 31 декабря 2018 и 2017 гг. представлена следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Дебиторская задолженность по НДС	79 921	50 163
Предоплаченные таможенные пошлины	7 232	5 076
Дебиторская задолженность по прочим налогам	4 776	3 120
Итого дебиторская задолженность по прочим налогам	91 929	58 359

10. Прочие оборотные активы

По состоянию 31 декабря 2018 и 2017 гг. прочие оборотные активы представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Авансы выданные	25 191	24 503
Расходы будущих периодов	1 662	1 955
Прочие активы	13 630	13 589
Итого прочие оборотные активы, нетто	40 483	40 047

11. Основные средства

Движение основных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., представлено ниже.

Первоначальная стоимость	Добыча нефти и газа	Переработка нефти	Маркетинг и сбыт	Прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
По состоянию на 1 января 2018 г.	1 772 103	347 738	189 603	26 638	538 965	2 875 047
Поступление	9 029	1 699	–	–	395 112	405 840
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	–	–	1 108	–	–	1 108
Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств	(8 885)	–	–	–	–	(8 885)
Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам	–	–	–	–	37 670	37 670
Ввод в эксплуатацию	251 966	25 450	35 969	3 447	(316 832)	–
Внутреннее перемещение	137	(1 028)	1 167	98	(374)	–
Перевод из прочих внеоборотных активов	1 003	5 160	602	13	(2 040)	4 738
Выбытие	(13 841)	(1 987)	(1 865)	(2 879)	(9 623)	(30 195)
Курсовые разницы	72 696	10 067	10 802	341	12 894	106 800
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	2 084 208	387 099	237 386	27 658	655 772	3 392 123
Амортизация и обесценение						
По состоянию на 1 января 2018 г.	(649 937)	(105 090)	(60 290)	(7 455)	–	(822 772)
Амортизация за период	(131 293)	(16 930)	(12 801)	(2 600)	–	(163 624)
Обесценение	(4 340)	–	–	–	–	(4 340)
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	–	–	(110)	–	–	(110)
Внутреннее перемещение	229	102	(546)	215	–	–
Перевод из прочих внеоборотных активов	(175)	(1 600)	–	–	–	(1 775)
Выбытие	7 891	1 569	1 511	849	–	11 820
Курсовые разницы	(38 250)	(3 240)	(3 573)	(190)	–	(45 253)
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	(815 875)	(125 189)	(75 809)	(9 181)	–	(1 026 054)
Остаточная стоимость						
По состоянию на 1 января 2018 г.	1 122 166	242 648	129 313	19 183	538 965	2 052 275
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	1 268 333	261 910	161 577	18 477	655 772	2 366 069

Капитализированные затраты по кредитам и займам за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., включают процентные расходы в размере 31,6 млрд ₹ и убыток от курсовых разниц, возникший по кредитам и займам, полученным в иностранной валюте, в размере 6,1 млрд ₹

Первоначальная стоимость	Добыча нефти и газа	Переработка нефти	Маркетинг и сбыт	Прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
По состоянию на 1 января 2017 г.	1 569 525	308 192	152 871	23 531	369 304	2 423 423
Поступление	2 921	1 572	–	–	403 860	408 353
Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств	20 152	–	–	–	–	20 152
Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам	–	–	–	–	29 562	29 562
Ввод в эксплуатацию	191 205	32 548	34 120	3 562	(261 435)	–
Внутреннее перемещение	(1 230)	(724)	(72)	591	1 435	–
Выбытие	(7 101)	(699)	(1 913)	(1 329)	(2 212)	(13 254)
Курсовые разницы	(3 369)	6 849	4 597	283	(1 549)	6 811
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	1 772 103	347 738	189 603	26 638	538 965	2 875 047
Амортизация и обесценение						
По состоянию на 1 января 2017 г.	(553 140)	(89 106)	(49 052)	(5 780)	–	(697 078)
Амортизация за период	(107 119)	(14 787)	(11 140)	(2 336)	–	(135 382)
Обесценение	256	–	–	–	–	256
Внутреннее перемещение	444	157	(44)	(557)	–	–
Выбытие	4 611	601	1 110	1 313	–	7 635
Курсовые разницы	5 011	(1 955)	(1 164)	(95)	–	1 797
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	(649 937)	(105 090)	(60 290)	(7 455)	–	(822 772)
Остаточная стоимость						
По состоянию на 1 января 2017 г.	1 016 385	219 086	103 819	17 751	369 304	1 726 345
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	1 122 166	242 648	129 313	19 183	538 965	2 052 275

Ставка, по которой расходы на оплату процентов по заемным средствам капитализируются в составе соответствующих расходов на приобретение основных средств, составила 6 % за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (7 % за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.).

Информация в отношении активов Группы, связанных с разведкой и оценкой (включаются в состав нефтегазовых активов) представлена ниже.

	2018	2017
Остаточная стоимость по состоянию на 1 января	94 027	75 343
Поступление	26 363	22 283
Списание геологоразведочных расходов, не давших результата	(9 532)	(337)
Перевод в активы с доказанными запасами	(2 886)	(2 522)
Выбытие	(407)	(143)
Курсовые разницы	6 721	(597)
Остаточная стоимость по состоянию на 31 декабря	114 286	94 027

В 2018 г. Группа провела тестирование на обесценение и признала убыток от обесценения в отношении нефтегазовых активов сегмента разведки и добычи в сумме 4,3 млрд ₹ (восстановление обесценения в размере 0,3 млрд ₹ в отношении нефтегазовых активов и активов разведки и оценки за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.). Убыток от обесценения включен в состав износа, истощения и амортизации в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

Балансовая стоимость активов составила 56,6 млрд ₹ и превышает их возмещаемую величину. В отношении данных активов Группа признала убыток от обесценения. Пересмотр экономических и технических параметров по использованию активов в результате изменения данных разведки, программах разработки, инвестиционных планах и международных цен на нефть оказал влияние на ценность использования этих активов.

Возмещаемая величина была рассчитана как приведенная стоимость чистых денежных потоков с использованием доступных прогнозов цен на нефть от ведущих аналитических агентств и объемов добычи, основанных на отчетах о запасах и утвержденных долгосрочных стратегических планах. Доналоговая ставка дисконтирования отражает текущую рыночную оценку временной стоимости денег и риски, присущие рассматриваемым активам, и составляет 11 % годовых (в реальном выражении) (аналогична прошлогоднему значению).

12. Гудвил и прочие нематериальные активы

Информация об изменении гудвила и прочих нематериальных активов представлена ниже.

Первоначальная стоимость	Гудвил	Программное обеспечение	Права на землю	Прочие НМА	Итого НМА
По состоянию на 1 января 2018 г.	34 100	33 376	17 611	17 012	102 099
Поступление	–	5 781	824	5 307	11 912
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	–	–	–	99	99
Внутреннее перемещение	–	788	11	(799)	–
Выбытие	–	(373)	(1 727)	(261)	(2 361)
Курсовые разницы	2 927	1 107	75	225	4 334
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	37 027	40 679	16 794	21 583	116 083
Амортизация и обесценение	–	–	–	–	–
По состоянию на 1 января 2018 г.	(201)	(16 708)	(5 916)	(5 087)	(27 912)
Амортизация за период	–	(5 228)	(696)	(1 563)	(7 487)
Внутреннее перемещение	–	328	–	(328)	–
Выбытие	–	369	359	(246)	482
Курсовые разницы	(33)	(859)	(3)	(132)	(1 027)
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	(234)	(22 098)	(6 256)	(7 356)	(35 944)
Остаточная стоимость	–	–	–	–	–
По состоянию на 1 января 2018 г.	33 899	16 668	11 695	11 925	74 187
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	36 793	18 581	10 538	14 227	80 139

Первоначальная стоимость	Гудвил	Программное обеспечение	Права на землю	Прочие НМА	Итого НМА
По состоянию на 1 января 2017 г.	32 106	26 979	17 521	16 006	92 612
Поступление	–	4 659	9	3 038	7 706
Внутреннее перемещение	–	1 202	27	(1 229)	–
Выбытие	–	(68)	(2)	(900)	(970)
Курсовые разницы	1 994	604	56	97	2 751
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	34 100	33 376	17 611	17 012	102 099
Амортизация и обесценение	–	–	–	–	–
По состоянию на 1 января 2017 г.	(180)	(13 060)	(5 214)	(4 007)	(22 461)
Амортизация за период	–	(3 770)	(702)	(1 400)	(5 872)
Внутреннее перемещение	–	519	–	(519)	–
Выбытие	–	–	–	767	767
Курсовые разницы	(21)	(397)	–	72	(346)
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	(201)	(16 708)	(5 916)	(5 087)	(27 912)
Остаточная стоимость	–	–	–	–	–
По состоянию на 1 января 2017 г.	31 926	13 919	12 307	11 999	70 151
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	33 899	16 668	11 695	11 925	74 187

Гудвил, приобретенный в результате операций по приобретению бизнеса, был распределен на сегмент разведки и добычи и сегмент переработки, маркетинга и сбыта соответствующих ЕГДП в сумме 29,7 млрд. ₹ и 7,1 млрд ₹ на 31 декабря 2018 г. (на 31 декабря 2017 г. 27,0 млрд. ₹ и 6,9 млрд ₹ соответственно). Гудвил был протестирован на предмет обесценения, и обесценение гудвила не было выявлено.

13. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

По состоянию 31 декабря 2018 и 2017 гг. балансовая стоимость инвестиций в ассоциированные и совместные предприятия составляет:

		31 декабря 2018 г.		31 декабря 2017 г.	
		Процент владения	Балансовая стоимость	Процент владения	Балансовая стоимость
Славнефть	совместное предприятие	49,9	126 835	49,9	111 679
Арктикгаз	совместное предприятие	50,0	146 246	46,7	105 157
Мессояха	совместное предприятие	50,0	36 837	50,0	17 965
Нортгаз	совместное предприятие	50,0	7 767	50,0	12 568
Прочие			11 252		9 389
Итого инвестиции			328 937		256 758

Основным регионом, в котором ведут деятельность существенные ассоциированные и совместные предприятия Группы, раскрытые выше, является Российская Федерация.

Общая сумма дивидендов, полученных от совместных предприятий в 2018 г., составила 20 028 млн ₹ (2017 г.: 5 531 млн ₹).

Славнефть

ПАО «НГК «Славнефть» и ее дочерние общества (Славнефть) занимаются разведкой, добычей и разработкой нефти и газа, а также производством нефтепродуктов. Контролем над Славнефтью в равных долях обладают Группа и ПАО «НК «Роснефть».

Арктикгаз

В январе 2018 г. ООО «СеверЭнергия» и ООО «Ямал Развитие» были присоединены к АО «Арктическая газовая компания» (Арктикгаз, совместное предприятие, созданное Группой и ПАО «Новатэк»). В марте 2018 г. займы, выданные компанией Газпром нефть, были конвертированы в обыкновенные акции дополнительного выпуска Арктикгаза. В результате доля Группы в Арктикгаз (ранее владение осуществлялось через ООО «СеверЭнергия» и ООО «Ямал Развитие») выросла до 50,0 % на 31 марта 2018 г.

Арктикгаз занимается разработкой нефтегазоконденсатных месторождений – Самбургское, Уренгойское и Яро-Яхинское, а также нескольких других менее крупных нефтегазоконденсатных месторождений, расположенных в Ямало-Ненецком автономном округе Российской Федерации.

Нортгаз

ЗАО «Нортгаз» (Нортгаз) занимается разработкой Северо-Уренгойского газового и нефтяного месторождения. Инвестиция Группы в Нортгаз осуществляется через ООО «Газпром Ресурс Нортгаз», которое контролируется Группой и владеет 50 % долей в Нортгазе. Контролем над Нортгазом в равных долях обладают Группа и ПАО «Новатэк».

Мессояха

АО «Мессояханефтегаз» (Мессояха) занимается разработкой Восточно-Мессояхского и Западно-Мессояхского нефтегазоконденсатных месторождений. Контролем над Мессояхой в равных долях обладают Группа и ПАО «НК «Роснефть».

Ниже представлена финансовая информация существенных ассоциированных и совместных предприятий по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. и за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

31 декабря 2018 г.	Славнефть	Артикгаз	Мессояха	Нортгаз
Денежные средства и их эквиваленты	3 448	38 132	1	1 151
Прочие оборотные активы	89 057	18 430	23 977	3 560
Внеоборотные активы	379 881	382 586	178 452	41 785
Краткосрочные финансовые обязательства	(31 609)	(40 645)	(10 063)	(8 002)
Прочие краткосрочные обязательства	(30 902)	(11 055)	(8 810)	(83)
Долгосрочные финансовые обязательства	(126 151)	(65 160)	(99 000)	(15 522)
Прочие долгосрочные обязательства	(42 469)	(51 637)	(11 302)	(5 982)
Чистые активы	241 255	270 651	73 255	16 907

31 декабря 2017 г.	Славнефть	СеверЭнергия (Артикгаз)	Мессояха	Нортгаз
Денежные средства и их эквиваленты	4 153	8 658	1	1 409
Прочие оборотные активы	54 479	133 617	18 654	3 256
Внеоборотные активы	344 997	259 175	152 469	54 065
Краткосрочные финансовые обязательства	(34 666)	(49 851)	(4 913)	(6 379)
Прочие краткосрочные обязательства	(29 617)	(18 495)	(4 812)	(77)
Долгосрочные финансовые обязательства	(88 198)	(91 811)	(116 815)	(21 109)
Прочие долгосрочные обязательства	(41 229)	(52 465)	(9 072)	(4 656)
Чистые активы	209 919	188 828	35 512	26 509

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Славнефть	Артикгаз	Мессояха	Нортгаз
Выручка	314 332	195 581	125 521	23 337
Износ, истощение и амортизация	(38 713)	(21 100)	(19 692)	(2 554)
Финансовые доходы	371	1 243	–	679
Финансовые расходы	(9 246)	(10 215)	(7 531)	(2 113)
Итого расходы по налогу на прибыль	(7 682)	(16 926)	(11 656)	(1 951)
Прибыль за период	31 235	81 823	56 344	7 399
Итого совокупный доход за период	31 372	81 823	56 344	7 399

Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Славнефть	СеверЭнергия (Арктикгаз)	Мессояха	Нортгаз
Выручка	241 253	147 204	61 030	23 079
Износ, истощение и амортизация	(37 984)	(23 357)	(12 489)	(2 561)
Финансовые доходы	989	966	3	1 153
Финансовые расходы	(6 781)	(17 759)	(6 559)	(2 784)
Итого расходы по налогу на прибыль	(4 429)	(7 210)	(4 615)	(1 726)
Прибыль за период	21 648	42 365	19 952	6 868
Итого совокупный доход за период	21 707	42 365	19 952	6 868

Прочие

Агрегированная балансовая стоимость остальных, незначительных по отдельности, ассоциированных и совместных предприятий, а также доля Группы в прибыли или убытке и прочем совокупном доходе таких ассоциированных и совместных предприятий составляют несущественную величину на обе отчетные даты и за оба отчетных периода.

14. Совместные операции

Согласно МСФО (IFRS) 11 «Совместная деятельность» Группа произвела оценку своей 50 % доли участия в соглашениях о совместной деятельности и определила, что инвестиции в Томскнефть и Salym Petroleum Development являются совместными операциями. Томскнефть и Salym Petroleum Development занимаются добычей нефти и газа на территории Российской Федерации, и весь объем производства должен быть продан сторонам, осуществляющим совместную деятельность (Группе и ее партнерам).

15. Долгосрочные финансовые активы

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. долгосрочные финансовые активы представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Долгосрочные займы выданные	7 846	27 895
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	3 083	2 911
Депозиты со сроком погашения более 1 года	–	1 181
Минус: резерв под ожидаемые кредитные убытки	(584)	(694)
Итого долгосрочные финансовые активы	10 345	31 293

По состоянию на 31 декабря 2017 г. долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД, были раскрыты в качестве финансовых активов, имеющихся для продажи.

16. Отложенные налоговые активы и обязательства.

Признанные в отчетности отложенные налоговые активы и обязательства относятся к следующим активам и обязательствам.

	Активы	Обязательства	Нетто
По состоянию на 31 декабря 2018 г.			
Основные средства	3 869	(149 449)	(145 580)
Нематериальные активы	–	(3 875)	(3 875)
Инвестиции	515	(9)	506
Товарно-материальные запасы	1 047	(1 902)	(855)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 595	(15)	2 580
Кредиты и займы	–	(286)	(286)
Резервы	6 063	(251)	5 812
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	24 387	–	24 387
Финансовая аренда	5 264	–	5 264
Прочее	5 002	(1 276)	3 726
Сворачивание	(29 615)	29 615	–
Налоговые активы / (обязательства)	19 127	(127 448)	(108 321)
По состоянию на 31 декабря 2017 г.			
Основные средства	4 965	(126 842)	(121 877)
Нематериальные активы	1	(3 536)	(3 535)
Инвестиции	358	(340)	18
Товарно-материальные запасы	828	(1 369)	(541)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 838	(28)	2 810
Кредиты и займы	–	(276)	(276)
Резервы	6 598	(24)	6 574
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	23 255	–	23 255
Финансовая аренда	4 866	–	4 866
Прочее	4 938	(948)	3 990
Сворачивание	(30 780)	30 780	–
Налоговые активы / (обязательства)	17 867	(102 583)	(84 716)

Ниже показано движение временных разниц в течение отчетного года:

	По состоянию на 1 января 2018 г.	Признание в прибыли / убытке	Признание в прочем совокупном доходе	Приобретение / выбытие	По состоянию на 31 декабря 2018 г.
Основные средства	(121 877)	(21 073)	(2 479)	(151)	(145 580)
Нематериальные активы	(3 535)	(340)	–	–	(3 875)
Инвестиции	18	2 293	(1 805)	–	506
Товарно-материальные запасы	(541)	(314)	–	–	(855)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 810	(316)	86	–	2 580
Кредиты и займы	(276)	(10)	–	–	(286)
Резервы	6 574	(853)	91	–	5 812
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	23 255	1 098	34	–	24 387
Финансовая аренда	4 866	398	–	–	5 264
Прочее	3 990	(427)	162	1	3 726
	(84 716)	(19 544)	(3 911)	(150)	(108 321)

	По состоянию на 1 января 2017 г.	Признание в прибыли / убытке	Признание в прочем совокупном доходе	Приобретение / выбытие	По состоянию на 31 декабря 2017 г.
Основные средства	(91 162)	(31 087)	372	–	(121 877)
Нематериальные активы	(3 661)	126	–	–	(3 535)
Инвестиции	(269)	267	20	–	18
Товарно-материальные запасы	(68)	(473)	–	–	(541)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 291	460	59	–	2 810
Кредиты и займы	(2 152)	1 876	–	–	(276)
Резервы	7 250	(736)	60	–	6 574
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	14 152	9 146	(43)	–	23 255
Финансовая аренда	–	4 866	–	–	4 866
Прочее	311	3 728	(49)	–	3 990
	(73 308)	(11 827)	419	–	(84 716)

17. Прочие внеоборотные активы

Прочие внеоборотные активы, главным образом, состоят из авансов, выданных на капитальные вложения (42,8 млрд. ₪ и 69,3 млрд. ₪ по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно).

18. Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. краткосрочные кредиты и займы Группы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Текущая часть долгосрочных кредитов и займов	90 263	131 360
Прочие займы	660	400
Итого краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов	90 923	131 760

19. Торговая и прочая кредиторская задолженность

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. кредиторская задолженность представлена следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Торговая кредиторская задолженность	185 269	118 151
Кредиторская задолженность по дивидендам	106 713	49 520
Форвардные контракты – хеджирование денежных потоков	–	16 758
Прочая кредиторская задолженность	15 622	10 009
Итого торговая и прочая кредиторская задолженность	307 604	194 438

Прочая кредиторская задолженность главным образом представляет собой краткосрочную часть обязательства перед ПАО «Газпром» за активы, относящиеся к проекту Приразломное.

20. Прочие краткосрочные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. прочие краткосрочные обязательства представлены следующим образом:

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Авансы полученные	25 599	21 972
Задолженность перед персоналом	3 878	3 182
Прочие нефинансовые обязательства	10 033	7 346
Итого прочие краткосрочные обязательства	39 510	32 500

21. Прочие налоги к уплате

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. прочие налоги к уплате представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Налог на добавленную стоимость	42 580	27 515
Налог на добычу полезных ископаемых	33 782	31 807
Акциз	11 001	13 201
Взносы на социальное страхование	6 051	6 974
Прочие налоги	5 671	5 336
Итого прочие налоги к уплате	99 085	84 833

Расходы на налоги, за исключением налога на прибыль, за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 г., представлены ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Налог на добычу полезных ископаемых	487 492	329 579
Акциз	126 779	128 229
Взносы на социальное страхование	22 113	20 433
Прочие налоги	16 400	14 028
Итого налоги, за исключением налога на прибыль	652 784	492 269

22. Резервы и прочие начисленные обязательства

Движение резервов и прочих начисленных обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 г. представлены ниже.

	Резерв по рекультивации и выводу из эксплуатации объектов основных средств	Прочие начисленные обязательства	Итого
По состоянию на 1 января 2017 г.	36 361	24 987	61 348
<i>Краткосрочная часть</i>	151	15 255	15 406
<i>Долгосрочная часть</i>	36 210	9 732	45 942
Новые обязательства	5 790	11 711	17 501
Списание за счет резерва / начисленного обязательства	(684)	(3 301)	(3 985)
Изменение оценок	14 326	–	14 326
Амортизация дисконта	2 785	–	2 785
Курсовые разницы	23	449	472
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	58 601	33 846	92 447
<i>Краткосрочная часть</i>	151	29 722	29 873
<i>Долгосрочная часть</i>	58 450	4 124	62 574
Новые обязательства	9 323	9 917	19 240
Списание за счет резерва / начисленного обязательства	(2 422)	(16 972)	(19 394)
Изменение оценок	(11 857)	–	(11 857)
Амортизация дисконта	3 809	–	3 809
Курсовые разницы	2 176	814	2 990
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	59 630	27 605	87 235
<i>Краткосрочная часть</i>	1 771	18 272	20 043
<i>Долгосрочная часть</i>	57 859	9 333	67 192

Изменение оценок в основном вызвано пересмотром ставок дисконтирования и инфляции.

23. Долгосрочные кредиты и займы

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. долгосрочные кредиты и займы представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Банковские кредиты	424 447	303 173
Сертификат участия в займе	209 426	226 110
Облигации	132 719	143 007
Прочие займы	8 201	7 724
Минус: текущая часть долгосрочных кредитов и займов	(90 263)	(131 360)
Итого долгосрочные кредиты и займы	684 530	548 654

Банковские кредиты

В марте и сентябре 2018 г. Группа произвела погашение задолженности в сумме 614,3 млн долл. США (38,9 млрд ₹) по соглашению с синдикатом международных банков о привлечении синдицированного кредита (кредитный агент – Mizuho) в соответствии с графиком погашения.

В марте и сентябре 2018 г. Группа произвела погашение задолженности в сумме 200 млн долл. США (12,4 млрд ₹) по соглашению с синдикатом международных банков о привлечении синдицированного кредита (кредитный агент – Commerzbank) в соответствии с графиком погашения.

В январе 2018 г. Группа привлекла 51,3 млрд ₹ в рамках соглашений о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в январе 2023 г. В июле 2018 г. Группа произвела досрочное погашение на сумму 48,0 млрд ₹ в результате привлечения 48,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в июле 2023 г.

В декабре 2017 г. Группа подписала несколько соглашений о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в декабре 2022 г. – июне 2023 г. В июне 2018 г. Группа произвела досрочное погашение на сумму 102,0 млрд ₹ в результате привлечения 102,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в июне 2023 г.

В сентябре 2018 г. Группа привлекла 10,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с АО Альфа-Банк со сроком погашения в сентябре 2023 г.

В первой половине 2015 г. Группа подписала несколько соглашений о предоставлении долгосрочных кредитных линий с одним из российских банков со сроком погашения в августе 2019 г. В октябре и ноябре 2018 г. Группа произвела досрочное погашение на сумму 15,0 млрд и 5,0 млрд ₹ соответственно.

В октябре 2018 г. Группа привлекла 15,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с Банк ГПБ(АО) со сроком погашения в октябре 2021 г.

В ноябре 2018 г. Группа привлекла 5,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с Банк ГПБ(АО) со сроком погашения в ноябре 2021 г.

В декабре 2018 г. Группа привлекла 50,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии со сроком погашения в декабре 2023 г.

В декабре 2018 г. Группа привлекла 30,0 млрд ₹ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с одним из российских банков со сроком погашения в июне 2021 г.

Кредитные соглашения содержат специальное условие, в соответствии с которым вводятся определенные ограничения к значению «Отношение консолидированной финансовой задолженности по кредитам и займам к консолидированной EBITDA». Группа соблюдала все ограничительные условия по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 31 декабря 2017 гг. и в течение года, закончившегося 31 декабря 2018 г.

Облигации

В марте 2018 г. Группа разместила шестилетние рублевые облигации (серии 001P-06R) с общей номинальной стоимостью 25 млрд ₹. Ставка купона составляет 7,2 % годовых.

В марте 2018 г. Группа реализовала колл-опцион по выпуску облигаций (серии БО-02 и БО-07) общей номинальной стоимостью 25 млрд ₹. Облигации погашены в полном объеме.

В апреле 2018 г. Группа реализовала пут-опцион по выпуску облигаций (серии 4-04) общей номинальной стоимостью 9,9 млрд ₹.

Сертификат участия в займе

В апреле 2013 г. Группа привлекла 750 млн евро (30,6 млрд ₹) по сертификату участия в займе в срок до апреля 2018 г. со ставкой 2,9 % (серия 2). В апреле 2018 г. Группа произвела погашение сертификата участия в займе в сумме 750 млн евро (56,6 млрд ₹). Сертификат участия погашен в полном объеме.

24. Финансовая аренда

С 2017 г. у Группы есть договоры финансовой аренды в отношении судов. Чистая балансовая стоимость арендованных активов, представляющих собой обеспечение по договорам финансовой аренды, на 31 декабря 2018 г. составила 24,2 млрд ₹ (24,8 млрд ₹ по состоянию на 31 декабря 2017 г.). По истечении срока аренды право собственности на суда переходит Группе. Договор аренды также содержит опцион на досрочный выкуп активов Группой.

Чистая балансовая стоимость прочих объектов основных средств, приобретенных по договорам финансового лизинга, незначительна.

Сверка между общей суммой будущих минимальных арендных платежей по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. их приведенной стоимостью приведена в таблице ниже.

	Минимальные лизинговые платежи	Приведенная стоимость минимальных лизинговых платежей
31 декабря 2018 г.		
До 1 года	3 392	3 282
1 год – 5 лет	13 792	11 462
Более 5 лет	17 627	10 739
Итого минимальные лизинговые платежи	34 811	25 483
31 декабря 2017 г.		
До 1 года	2 784	2 693
1 год – 5 лет	11 204	9 273
Более 5 лет	17 355	10 257
Итого минимальные лизинговые платежи	31 343	22 223

Разница между минимальными лизинговыми платежами и их приведенной стоимостью представляет собой будущие затраты на финансирование, относящиеся к обязательствам по финансовой аренде.

25. Прочие долгосрочные финансовые обязательства

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. прочие долгосрочные финансовые обязательства представлены следующим образом.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Отложенное вознаграждение	43 407	47 245
Форвардные контракты – хеджирование денежных потоков	1 623	1 295
Прочие обязательства	(173)	29
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	44 857	48 569

Отложенное вознаграждение представляет собой обязательство перед ПАО «Газпром» за активы, относящиеся к проекту Приразломное. Оплата данного обязательства в части основного долга раскрывается в составе финансовой деятельности по строке «Погашение долгосрочных кредитов и займов» в консолидированном отчете о движении денежных средств.

26. Уставный капитал и собственные акции, выкупленные у акционеров

Уставный капитал по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. включает:

	Обыкновенные акции		Собственные акции, выкупленные у акционеров	
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Количество акций (млн)	4 741	4 741	23	23
Утверждено акций к выпуску (млн)	4 741	4 741	23	23
Номинальная стоимость (₽ за 1 акцию)	0.0016	0.0016	0.0016	0.0016
Выпущено и полностью оплачено по состоянию на 31 декабря (млн ₽)	8	8	(1 170)	(1 170)

Номинальная стоимость уставного капитала отличается от балансовой стоимости в связи с эффектом инфляции.

14 декабря 2018 г. общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям за 9 месяцев, окончившихся 30 сентября 2018 г., в размере 22,05 ₽ на акцию.

9 июня 2018 г. годовое общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение дивидендов по обыкновенным акциям за 2017 г. в размере 15,00 ₽ на акцию, включая распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям в размере 10,00 ₽ на акцию.

9 июня 2017 г. годовое общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение дивидендов по обыкновенным акциям за 2016 г. в размере 10,68 ₽ на акцию.

27. Расходы на персонал

Расходы на персонал за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг. включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Оплата труда	84 902	75 153
Прочие расходы	12 269	11 357
Итого расходы на персонал	97 171	86 510
Взносы на социальное страхование (социальные налоги)	22 113	20 433
Итого расходы на персонал (включая социальные налоги)	119 284	106 943

28. Прочие расходы, нетто

Прочие расходы, нетто за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Списание активов	(13 330)	(3 727)
Обесценение авансов и прочей дебиторской задолженности	(699)	(345)
Штрафные санкции	(116)	595
Списание кредиторской задолженности	651	234
Прочие расходы, нетто	(6 302)	(4 314)
Прочие расходы, нетто	(19 796)	(7 557)

29. Убыток от курсовых разниц, нетто

Убыток от курсовых разниц, нетто за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., включает:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
(Убыток) / прибыль от курсовых разниц, полученных от финансовой деятельности, нетто, в том числе:	(72 735)	8 686
прибыль от курсовых разниц	5 506	20 419
убыток от курсовых разниц	(78 241)	(11 733)
Прибыль / (убыток) от курсовых разниц, полученных от операционной деятельности, нетто	39 177	(8 927)
Убыток от курсовых разниц, нетто	(33 558)	(241)

30. Финансовые доходы

Финансовые доходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Процентный доход по выданным займам	1 512	7 185
Процентный доход от денежных средств и их эквивалентов	5 923	2 886
Прочие финансовые доходы	71	27
Итого финансовые доходы	7 506	10 098

31. Финансовые расходы

Финансовые расходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 г., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Процентные расходы	49 250	47 373
Резерв по выводу из эксплуатации объектов основных средств: амортизация дисконта	3 809	2 785
Минус: капитализированные проценты	(31 583)	(25 031)
Финансовые расходы	21 476	25 127

32. Расходы по налогу на прибыль

Ставка по налогу на прибыль, применяемая Группой в компаниях, находящихся в Российской Федерации, составляет 20 %.

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.		Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	
	млн ₽	%	млн ₽	%
Итого расходы по налогу на прибыль	98 701	20	64 558	20
Прибыль до налогообложения за минусом доли в прибыли до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий	389 418		279 696	
Прибыль до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий	109 676		51 988	
Прибыль до налогообложения	499 094		331 684	
Условный налог по российской ставке (20 %)	99 819	20	66 337	20
Эффект от разницы в налоговых ставках по иностранному законодательству	1 133	–	(388)	–
Разница в налоговой ставке по российским предприятиям	(9 423)	(2)	(2 918)	(1)
Доходы и расходы, не учитываемые при налогообложении	7 882	2	(2 813)	(1)
Корректировки за предыдущие периоды	360	1	3 934	2
Изменение налоговой ставки	(1 167)	–	428	–
Убыток / (прибыль) от курсовых разниц по зарубежным компаниям, не осуществляющим операционную деятельность	97	–	(22)	–
Итого расходы по налогу на прибыль	98 701	20	64 558	20

Сверка эффективной ставки по налогу на прибыль:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Расходы по текущему налогу на прибыль		
Текущий год	60 177	40 053
Корректировки за предыдущие годы	(592)	3 642
	59 585	43 695
Расход / (доход) по отложенному налогу на прибыль		
Возникновение и восстановление временных разниц	20 711	11 399
Изменение налоговой ставки	(1 167)	428
	19 544	11 827
Итого расходы по налогу на прибыль	79 129	55 522
Доля в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий	19 572	9 036
Расход по налогу на прибыль, включая долю в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий	98 701	64 558

33. Операции хеджирования денежных потоков

В таблице ниже приведены сроки исполнения договоров, связанных с хеджированием денежных потоков, и их справедливая стоимость:

	Справедливая стоимость	Менее 6 месяцев	От 6 до 12 месяцев	От 1 до 3 лет	Более 3 лет
По состоянию на 31 декабря 2018 г.					
Форвардные контракты и процентные свопы					
Обязательства	(1 493)	–	–	–	(1 493)
Итого	(1 493)	–	–	–	(1 493)
По состоянию на 31 декабря 2017 г.					
Форвардные контракты и процентные свопы					
Обязательства	(17 928)	(16 758)	–	–	(1 170)
Итого	(17 928)	(16 758)	–	–	(1 170)

По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. Группа имеет форвардные контракты и процентные свопы условной стоимостью 140 млн долл. США и 1 742 млн долл. США соответственно. За год, закончившийся 31 декабря 2018 г., убыток в размере 16 758 млн ₴ переклассифицирован из состава капитала в состав (убытка) / прибыли от курсовых разниц, нетто в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе (9 984 млн ₴ за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.).

Влияние курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков в составе прочего совокупного дохода отражено ниже.

	За 2018			За 2017		
	До налогообложения	Налог на прибыль	За вычетом налога на прибыль	До налогообложения	Налог на прибыль	За вычетом налога на прибыль
Признано в составе прочего совокупного (расхода) / дохода на начало года	(17 928)	2 103	(15 825)	(39 282)	5 023	(34 259)
Возникло курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков за период	(323)	65	(258)	11 370	(1 914)	9 456
Перенесено в финансовый результат от курсовых разниц в составе прибылей и убытков	16 758	(1 870)	14 888	9 984	(1 006)	8 978
Итого признано в составе прочего совокупного дохода / (расхода) за период	16 435	(1 805)	14 630	21 354	(2 920)	18 434
Признано в составе прочего совокупного (расхода) / дохода на конец года	(1 493)	298	(1 195)	(17 928)	2 103	(15 825)

Накопленные курсовые разницы, признанные в составе прочего совокупного дохода/убытка, будут реклассифицированы в состав прибылей и убытков в 2022 г.

В качестве справедливой стоимости форвардных контрактов Группа использует оценку независимых финансовых институтов. Результаты оценки анализируются менеджментом на регулярной основе. За отчетный период существенных неэффективных договоров нет.

34. Управление финансовыми рисками

Обзор основных подходов

В Группе компаний Газпром нефть действует Политика в области управления рисками, определяющая цели и принципы управления рисками для повышения гарантии надежности деятельности Компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Целью Группы в области управления рисками является повышение эффективности управленческих решений посредством анализа сопутствующих им рисков.

Интегрированная система управления рисками (ИСУР) Группы представляет собой системный непрерывный процесс выявления, оценки и управления рисками. Ключевой подход ИСУР – распределение полномочий по уровням управления в Компании в зависимости от предполагаемого финансового влияния риска. Группа непрерывно совершенствует свой подход к базовым процессам ИСУР, в том числе особое значение придает совершенствованию подхода к оценке рисков и интеграции процесса управления рисками в такие ключевые процессы, как бизнес-планирование, управление проектами, слияния и поглощения.

Управление финансовыми рисками

Управление финансовыми рисками в Группе осуществляется сотрудниками в соответствии со сферами их профессиональной деятельности. Комитет по управлению финансовыми рисками определяет единый подход к управлению финансовыми рисками в Компании и дочерних обществах. Деятельность работников Группы и Комитета по управлению финансовыми рисками способствует снижению потенциального финансового ущерба и достижению намеченных целей.

В ходе текущей деятельности Группа подвергается следующим финансовым рискам:

- > рыночный риск (включая валютный риск, процентный риск и риск, связанный с возможным изменением цен);
- > кредитный риск;
- > риск ликвидности.

РЫНОЧНЫЙ РИСК

Валютный риск

Группа подвергается валютному риску, в основном, в связи наличием заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональных валют соответствующих предприятий, входящих в Группу, к которым относятся, главным образом, локальные валюты компаний Группы. К примеру, для компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, функциональной валютой является российский рубль. Валютами, в которых деноминирована значительная часть вышеуказанных заемных средств, являются доллар США и евро.

Валютный риск Группы существенно снижается ввиду наличия активов и обязательств, которые выражены в иностранной валюте: текущая структура выручки и обязательств действует как механизм хеджирования, где разнонаправленные денежные потоки компенсируют друг друга. Группа применяет учет с использованием метода хеджирования в отношении денежных потоков, выраженных в иностранной валюте, для предотвращения нестабильности показателей прибыли и убытка.

В таблице ниже представлена текущая стоимость финансовых инструментов Группы по валютам.

По состоянию на 31 декабря 2018 г.	Российский рубль	Доллар США	Евро	Сербский динар	Прочие валюты
ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ					
Оборотные					
Денежные средства и их эквиваленты	144 352	88 487	6 304	4 896	3 546
Банковские депозиты	–	–	–	–	–
Займы выданные	838	–	17	–	–
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	33 389	76 676	1 503	15 624	1 958
Внеоборотные					
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	980	–	–	–	–
Банковские депозиты	–	–	–	–	–
Займы выданные	7 846	–	–	–	–
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	2 433	–	–	66	–
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Краткосрочные					
Краткосрочные кредиты и займы	(21 077)	(67 171)	(2 683)	–	8
Торговая и прочая финансовая кредиторская задолженность	(269 489)	(20 452)	(4 944)	(10 387)	(2 332)
Форвардные контракты	–	–	–	–	–
Обязательства по финансовой аренде	(38)	(1 742)	(48)	–	(1)
Долгосрочные					
Долгосрочные кредиты и займы	(401 315)	(208 617)	(74 433)	–	(165)
Форвардные контракты	(130)	(1 493)	–	–	–
Обязательства по финансовой аренде	(65)	(23 082)	(385)	–	(122)
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	(41 818)	(1 413)	–	–	(3)
ЧИСТАЯ СУММА РИСКА	(544 094)	(158 807)	(74 669)	10 199	2 889

По состоянию на 31 декабря 2017 г.	Российский рубль	Доллар США	Евро	Сербский динар	Прочие валюты
ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ					
Оборотные					
Денежные средства и их эквиваленты	38 700	34 902	6 540	6 679	3 787
Банковские депозиты	1 323	–	13	4 443	–
Займы выданные	4 669	–	–	1	–
Форвардные контракты	–	–	–	–	–
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	41 240	43 484	3 117	12 433	1 988
Внеоборотные					
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	901	–	–	–	–
Банковские депозиты	–	–	–	1 181	–
Займы выданные	27 695	–	200	–	–
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	2 157	–	–	60	–
ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Краткосрочные					
Краткосрочные кредиты и займы	(28 630)	(48 360)	(54 751)	–	(19)
Торговая и прочая финансовая кредиторская задолженность	(145 576)	(16 008)	(5 478)	(9 191)	(1 427)
Форвардные контракты	–	(16 758)	–	–	–
Обязательства по финансовой аренде	–	(1 367)	(30)	–	–
Долгосрочные					
Долгосрочные кредиты и займы	(240 920)	(257 377)	(50 196)	–	(161)
Форвардные контракты	(126)	(1 169)	–	–	–
Обязательства по финансовой аренде	(23)	(20 582)	(114)	–	(107)
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	(47 271)	–	–	–	(3)
ЧИСТАЯ СУММА РИСКА	(345 861)	(283 235)	(100 699)	15 606	4 058

Применялись следующие обменные курсы основных валют:

	Курс на отчетную дату	
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Доллар США 1	69,47	57,60
Евро 1	79,46	68,87
Сербский динар 1	0,67	0,58

Анализ чувствительности

Группа решила предоставлять информацию о подверженности рыночному риску и потенциальных прибылях / убытках от использования финансовых инструментов посредством анализа чувствительности.

Анализ чувствительности, представленный в таблице ниже, отражает теоретический эффект от финансовых инструментов Группы и потенциальную прибыль или убыток, которые будут получены при изменении обменного курса на конец отчетного периода при условии, что состав инвестиций и прочие переменные останутся неизменными на отчетные даты:

Снижение курса рубля

	Капитал	Прибыль или убыток
31 декабря 2018 г.		
Доллар / рубль (повышение курса на 20 %)	4 323	(37 950)
Евро / рубль (повышение курса на 20 %)	23	(15 008)
Сербский динар / рубль (повышение курса на 20 %)	(18 932)	-
31 декабря 2017 г.		
Доллар / рубль (повышение курса на 20 %)	1 883	(55 520)
Евро / рубль (повышение курса на 20 %)	9	(20 158)
Сербский динар / рубль (повышение курса на 20 %)	(16 650)	-

Снижение курса будет иметь равный по сумме противоположный эффект на капитал и прибыли / убытки Группы.

Процентный риск

Часть кредитов и займов Группы была привлечена по договорам с переменной процентной ставкой (привязанной к ставке Libor, Euribor или ключевой ставке Банка России). Для минимизации риска неблагоприятных изменений ставок Libor и Euribor казначейство Группы проводит периодический анализ текущих процентных ставок на рынке капитала и в зависимости от результатов данного анализа принимает решение о необходимости хеджирования процентной ставки либо о привлечении заемных средств по фиксированным или переменным ставкам.

Изменения процентной ставки влияют, в первую очередь, на основную часть долга, меняя либо его справедливую стоимость (при фиксированной ставке процента), либо величину будущих оттоков денежных средств по инструменту (при переменной ставке). При привлечении новых кредитов или займов руководство Группы на основе собственных профессиональных суждений и информации о текущих и ожидаемых процентных ставках на рынках долгосрочного кредитования решает вопрос о привлечении заемных средств по фиксированным или переменным ставкам в зависимости от того, какая ставка (в совокупности с иными параметрами привлечения) будет более выгодной для Группы.

Ниже представлена структура портфеля финансовых инструментов Группы в разрезе процентных ставок.

	Балансовая сумма	
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Инструменты с фиксированной ставкой		
Финансовые активы	256 286	130 133
Финансовые обязательства	(681 008)	(564 730)
	(424 722)	(434 597)
Инструменты с переменной ставкой		
Финансовые обязательства	(119 928)	(137 907)
	(119 928)	(137 907)

Анализ чувствительности для инструментов с переменной ставкой

Финансовые результаты Группы и капитал чувствительны к изменению процентных ставок. Если бы процентные ставки по имеющимся долговым инструментам с переменной ставкой были бы по состоянию на отчетные даты на 100 базисных пунктов (б. п.) выше, при том, что все другие переменные характеристики остались бы неизменными, предполагаемая прибыль до налогообложения за год изменилась бы следующим образом.

Прибыль или убыток

31 декабря 2018 г.

Увеличение на 100 б. п.

(1 199)

31 декабря 2017 г.

Увеличение на 100 б. п.

(1 379)

Снижение ставки на 100 базисных пунктов будет иметь равный по сумме, но противоположный эффект на прибыли или убытки Группы.

Риски, связанные с возможным изменением цен

Финансовые результаты Группы напрямую связаны с ценами на нефть и нефтепродукты. Группа не имеет возможности в полном объеме контролировать цены на свою продукцию, которые зависят от колебаний, связанных с балансом спроса и предложения на мировом и внутреннем рынках нефти и нефтепродуктов, а также от действий контролирующих органов.

В Группе функционирует система бизнес-планирования, которая основана на сценарном подходе: ключевые показатели деятельности Группы определяются в зависимости от уровня цен на нефть на мировом рынке. Данный подход позволяет обеспечить снижение затрат, в том числе за счет сокращения или переноса на будущие периоды инвестиционных программ и использования других механизмов.

Данные мероприятия позволяют снизить риск до приемлемого уровня.

КРЕДИТНЫЙ РИСК

Кредитный риск – это риск возникновения у Группы финансового убытка, вызванного неисполнением покупателем или контрагентом своих договорных обязательств. Этот риск связан, в основном, с имеющимися у Группы дебиторской задолженностью покупателей и с инвестиционными ценными бумагами.

Кредитный риск возникает по различным категориям финансовых активов, включающих денежные средства и их эквиваленты, контрактные денежные потоки по долговым вложениям, отражаемым по амортизированной стоимости, а также по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, производным финансовым инструментам с накопленным положительным результатом, депозитам в банках и финансовых учреждениях, а также по непогашенной торговой дебиторской задолженности контрагентов по операциям оптовой торговли и розничных клиентов.

Группа подвергается кредитному риску, который вызван предоставлением отсрочки платежа покупателям в соответствии с требованиями рынка. В случае предоставления покупателям отсрочки платежа существует риск невыполнения условий по своевременной оплате поставленных нефтепродуктов и нефти (риск отвлечения средств в оборотный капитал), а также риск дефолта контрагента (риск влияния на финансовый результат).

Продажи розничным клиентам оплачиваются наличными денежными средствами или с применением кредитных карт, используемых в общепризнанных платежных системах, что снижает кредитный риск. Существенных концентраций кредитного риска по отношению к отдельным клиентам, секторам промышленности и/или регионам не наблюдается. Торговая и прочая дебиторская задолженность представлена большим количеством контрагентов, работающих в разных отраслях и географических сегментах. Группа реализует ряд мероприятий, позволяющих осуществлять управление кредитным риском, в том числе следующие: оценка кредитоспособности контрагентов, установка индивидуальных лимитов и условий платежа в зависимости от финансового состояния контрагента, контроль авансовых платежей, мероприятия по работе с дебиторской задолженностью по бизнес-направлениям и т. д.

Балансовая стоимость финансовых активов представляет собой максимальную величину кредитного риска.

Торговая и прочая дебиторская задолженность

На уровень кредитного риска в Группе в основном оказывают влияние индивидуальные характеристики каждого контрагента.

Для каждого покупателя индивидуально устанавливается кредитный лимит как максимальная сумма принимаемого Группой кредитного риска с учетом характеристик, например:

- > показатели финансовой отчетности контрагента;
- > история взаимоотношений покупателя с Группой;
- > кредитная история покупателя;
- > продолжительность отношений покупателя с Группой, включая анализ задолженности покупателя по срокам.

Соответствие кредитным лимитам по покупателям автоматически контролируется.

По общему правилу, превышение задолженности покупателя над установленной суммой кредитного лимита обеспечивается банковской гарантией, аккредитивом банка, залогом имущества, либо поручительством третьих лиц.

Группа регулярно оценивает кредитное качество торговой и прочей дебиторской задолженности с учетом анализа задолженности по срокам возникновения, продолжительности взаимоотношений покупателя с Группой. Для выявления существенного роста кредитного риска Группа сравнивает показатели платежеспособности контрагента на отчетную дату с аналогичными показателями на дату первоначального признания дебиторской задолженности. При этом учитывается доступная вспомогательная и приемлемая информация.

Руководство считает всю сумму торговой и прочей дебиторской задолженности, на которую не начислен резерв по сомнительным долгам, погашаемой.

Группа создает резерв под сомнительную задолженность, представляющую собой наилучшую оценку возможных убытков, понесенных от списания торговой и прочей дебиторской задолженности.

Вся дебиторская задолженность представляет собой текущую задолженность покупателей по основным видам деятельности, носит краткосрочный характер и не имеет существенного финансового компонента. Оценка резерва на всем сроке жизни задолженности равна оценке резерва на 12-месячном горизонте. Группа корректирует оценку ожидаемых кредитных убытков, если имеется существенная разница между текущим уровнем макропараметров и их прогнозными значениями на ближайшие 12 месяцев.

Для расчета суммы ожидаемых кредитных убытков были выведены матрицы оценочных резервов под отдельные портфели дебиторской задолженности, однородные с точки зрения кредитного риска. При распределении дебиторской задолженности на портфели учитывались виды реализуемой продукции, географическая специфика каналов сбыта, сроки возникновения задолженности и другие факторы.

Анализ срока давности финансовой дебиторской задолженности по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. представлен ниже.

	Всего	Резерв	Всего	Резерв
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2017 г.
Не просроченная	122 674	(65)	99 834	(109)
Просроченная от 0 до 30 дней	2 282	(3)	1 933	(59)
Просроченная от 31 до 90 дней	3 775	(31)	307	(3)
Просроченная от 91 до 180 дней	944	(70)	98	(38)
Просроченная от 181 до 365 дней	533	(124)	619	(167)
Просроченная от 1 года	2 352	(2 137)	7 939	(7 191)
	132 560	(2 430)	110 730	(7 567)

В соответствии с МСФО 9 для всей торговой и прочей дебиторской задолженности Группа применяет упрощенный подход по оценке ожидаемых кредитных убытков, который предусматривает начисление резерва под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок.

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении торговой и прочей дебиторской задолженности за период представлено ниже.

	2018	2017
По состоянию на начало года	7 567	12 274
Увеличение в течение года	461	796
Списание дебиторской задолженности за счет резерва	(5 766)	(46)
Снижение за счет восстановления	(236)	(366)
Реклассификация из других строк	191	(5 677)
Прочее движение	9	(2)
Курсовая разница	204	588
По состоянию на конец года	2 430	7 567

Прочие оборотные активы

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении прочих оборотных активов за период представлено ниже:

	2018	2017
По состоянию на начало года	12 288	11 970
Увеличение в течение года	172	345
Списание дебиторской задолженности за счет резерва	(532)	(192)
Снижение за счет восстановления	(92)	(142)
Реклассификация из других строк	(199)	296
Прочее движение	(7)	(2)
Курсовая разница	97	13
По состоянию на конец года	11 727	12 288

Инвестиции

Группа ограничивает влияние кредитного риска в основном за счет инвестирования в ликвидные ценные бумаги.

Руководство постоянно отслеживает изменение кредитного рейтинга контрагентов и предполагает, что все контрагенты будут в состоянии выполнить свои обязательства.

На Группу не имеет каких-либо выданных займов, учитываемых по амортизированной стоимости, которые были бы просрочены, но не обесценены.

Кредитное качество финансовых активов

Кредитное качество непросроченных и необесцененных финансовых активов можно оценить исходя из кредитных рейтингов (при наличии), присваиваемых независимыми агентствами, или информации о кредитоспособности контрагента за прошлые периоды.

	BBB	Ниже чем BBB	Без рейтинга	Итого
По состоянию на 31 декабря 2018 г.				
Денежные средства и их эквиваленты	11 671	190 856	45 058	247 585
Краткосрочные займы выданные	-	-	855	855
Долгосрочные займы выданные	-	-	7 846	7 846
По состоянию на 31 декабря 2017 г.				
Денежные средства и их эквиваленты	7 571	74 402	8 635	90 608
Краткосрочные займы выданные	-	-	4 670	4 670
Депозиты со сроком погашения более трех месяцев, но менее года	3 293	2 485	1	5 779
Депозиты со сроком погашения более года	1 179	-	2	1 181
Долгосрочные займы выданные	-	-	27 895	27 895

Группа применяет подход по оценке ожидаемых кредитных убытков, который предусматривает начисление резерва под убытки в сумме, равной ожидаемым кредитным убыткам за весь срок.

В отношении данных финансовых активов Группа не создавала существенных резервов под ожидаемые кредитные убытки на 31 декабря 2018 и 2017 гг.

РИСК ЛИКВИДНОСТИ

Риск ликвидности – это риск того, что у Группы возникнут сложности по выполнению финансовых обязательств, расчеты по которым осуществляются путем передачи денежных средств или другого финансового актива.

Подход Группы к управлению ликвидности и мониторингу рисков ликвидности заключается в том, чтобы иметь достаточно финансовых ресурсов (денежных средств и доступных кредитных линий) для выполнения своих обязательств при их погашении, как в нормальных, так и в кризисных условиях, не вызывая неприемлемых убытков или ущерба репутации Группы.

Ниже указаны контрактные сроки погашения финансовых обязательств, включая уплату процентов.

	Балансовая сумма	Выплаты по контракту	Менее 6 месяцев	6–12 месяцев	1–2 года	2–5 лет	Более 5 лет
По состоянию на 31 декабря 2018 г.							
Банковские кредиты	424 447	526 423	32 310	63 181	27 733	398 655	4 544
Облигации	132 719	173 579	15 548	4 915	9 627	85 206	58 283
Сертификат участия в займе	209 426	257 913	5 406	5 406	10 812	236 289	–
Прочие займы	8 861	13 249	9 487	981	333	710	1 738
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	43 234	62 643	5	–	11 057	34 779	16 802
Обязательства по финансовой аренде	25 483	34 809	1 694	1 697	3 414	10 080	17 924
Торговая и прочая кредиторская задолженность	307 604	307 604	296 839	10 552	28	163	22
	1 151 774	1 376 220	361 289	86 732	63 004	765 882	99 313
По состоянию на 31 декабря 2017 г.							
Банковские кредиты	303 173	363 557	31 966	32 262	104 621	191 009	3 699
Облигации	143 007	192 023	26 665	5 681	20 856	104 049	34 772
Сертификат участия в займе	226 110	277 970	57 052	4 482	8 965	113 295	94 176
Прочие займы	8 124	9 929	369	590	285	6 403	2 282
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	47 274	74 384	–	–	11 580	14 173	48 631
Обязательства по финансовой аренде	22 223	31 307	1 385	1 386	5 511	5 564	17 461
Торговая и прочая кредиторская задолженность	177 680	177 680	173 660	4 020	–	–	–
	927 591	1 126 850	291 097	48 421	151 818	434 493	201 021

Сверка движений обязательств, возникающих в результате финансовой деятельности

В таблице ниже представлен анализ суммы чистого долга и изменений в обязательствах Группы, возникающих в результате финансовой деятельности, для каждого из представленных периодов. Статьи этих обязательств отражены в отчете о движении денежных средств в составе финансовой деятельности.

	Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	Финансовая аренда	Прочие обязательства, связанные с финансовой деятельностью	Итого
По состоянию на 1 января 2018 г.	680 414	22 223	122 332	824 969
Движение денежных средств, включая:	(16 432)	(3 129)	(105 822)	(125 383)
<i>Поступление кредитов и займов</i>	366 544	–	–	366 544
<i>Погашение кредитов и займов</i>	(340 459)	–	(20 601)	(361 060)
<i>Погашение обязательств по финансовой аренде</i>	–	(1 579)	–	(1 579)
<i>Проценты уплаченные</i>	(42 359)	(1 550)	(2 583)	(46 492)
<i>Затраты, напрямую связанные с получением займов</i>	(158)	–	–	(158)
<i>Дивиденды уплаченные</i>	–	–	(82 638)	(82 638)
Финансовые расходы	41 302	1 550	5 269	48 121
Дивиденды акционерам	–	–	139 389	139 389
Изменение справедливой стоимости по операциям хеджирования денежных потоков	–	–	(323)	(323)
(Прибыль) / убыток от курсовых разниц	63 651	4 361	–	68 012
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	6 073	61	442	6 576
Изменение договорных условий	–	–	2 819	2 819
Прочие неденежные движения	445	417	(535)	327
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	775 453	25 483	163 571	964 507

	Краткосрочные и долгосрочные кредиты и займы	Финансовая аренда	Прочие обязательства, связанные с финансовой деятельностью	Итого
По состоянию на 1 января 2017 г.	676 408	–	101 781	778 189
Движение денежных средств, включая:	(24 957)	(1 955)	(63 058)	(89 970)
Поступление кредитов и займов	356 370	–	–	356 370
Погашение кредитов и займов	(342 680)	–	(10 134)	(352 814)
Погашение обязательств по финансовой аренде	–	(893)	–	(893)
Проценты уплаченные	(38 387)	(1 062)	–	(39 449)
Затраты, напрямую связанные с получением займов	(260)	–	–	(260)
Дивиденды уплаченные	–	–	(52 924)	(52 924)
Финансовые расходы	40 713	1 062	5 585	47 360
Дивиденды акционерам	–	–	99 986	99 986
Изменение справедливой стоимости по операциям хеджирования денежных потоков	–	–	(11 370)	(11 370)
(Прибыль) / убыток от курсовых разниц	(16 062)	419	–	(15 643)
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	4 312	–	342	4 654
Приобретение активов по договорам финансовой аренды	–	22 410	–	22 410
Изменение договорных условий	–	–	(11 209)	(11 209)
Прочие неденежные движения	–	287	275	562
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	680 414	22 223	122 332	824 969

Управление капиталом

Целями Группы при управлении капиталом являются обеспечение принципа непрерывности деятельности, обеспечение приемлемого уровня доходности для акционеров, соблюдение интересов других заинтересованных сторон, а также поддержание оптимальной структуры капитала, позволяющей сократить затраты на капитал. Для поддержания или корректировки структуры капитала Группа может пересмотреть свою инвестиционную программу, привлечь новые или погасить существующие кредиты и займы либо продать некоторые непрофильные активы.

На уровне Группы структура капитала контролируется на основании следующих показателей: отношения чистого долга к EBITDA и дохода на средний используемый капитал (ROACE). Первый показатель рассчитывается делением чистого долга на EBITDA. Чистый долг представляет собой общий долг, включающий долго- и краткосрочные кредиты и займы, за вычетом денежных средств и их эквивалентов, а также краткосрочных депозитов. EBITDA определяется как доходы до вычета процентов, расходов по налогу на прибыль, износа, истощения и амортизации, прибыли (убытка) от курсовых разниц, прочих внереализационных расходов и включает в себя долю Группы в прибыли объектов инвестиций, учитываемых по методу долевого участия. В общем случае ROACE рассчитывается как операционная прибыль, скорректированная на расход по налогу на прибыль, деленная на средний за период показатель используемого капитала. Используемый капитал определяется как сумма капитала и чистого долга.

Отношение чистого долга Группы к EBITDA на конец соответствующего отчетного периода приведено ниже.

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Долгосрочные кредиты и займы	684 530	548 654
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов	90 923	131 760
Минус: денежные средства, их эквиваленты и депозиты	(247 585)	(96 387)
Чистый долг	527 868	584 027
Итого EBITDA	722 897	489 025
Соотношение чистого долга к EBITDA на конец отчетного периода	0,7	1,2
Операционная прибыль	456 742	302 523
Операционная прибыль, скорректированная на расход по налогу на прибыль	363 933	242 470
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	90 704	45 504
Средний используемый капитал	2 381 424	2 164 614
ROACE	19,1 %	13,3 %

В течение года подход к управлению капиталом в Группе не менялся.

Оценка справедливой стоимости

Справедливая стоимость – это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в условиях операции, осуществляемой на организованном рынке, между участниками рынка на дату оценки.

В зависимости от способа оценки, различают следующие уровни определения справедливой стоимости:

- > Уровень 1: котировки идентичных активов или обязательств на активном рынке (без корректировок);
- > Уровень 2: исходные параметры, кроме котировок, которые были отнесены к Уровню 1, наблюдаемые на рынке по соответствующему активу или обязательству либо прямо (т. е. цены), либо опосредованно (т. е. данные, основанные на ценах);
- > Уровень 3: исходные параметры, используемые по соответствующему активу или обязательству, не основаны на данных, наблюдаемых на рынке (исходные параметры, не наблюдаемые на рынке).

Следующие активы и обязательства приведены в оценке по справедливой стоимости в консолидированной финансовой отчетности: производные финансовые инструменты, долевые финансовые инструменты и обязательства по выплатам сотрудникам, основанные на справедливой стоимости акций (ПДМ).

Производные финансовые инструменты и ПДМ относятся к уровню 2 иерархии оценки по справедливой стоимости, т. е. их справедливая стоимость определяется на основе исходных параметров, наблюдаемых на рынке соответствующего актива или обязательства либо прямо (т. е. цены), либо опосредованно (т. е. данные, основанные на ценах). Долевые инструменты представляют собой нерыночные долевые инструменты и относятся к уровню 3 иерархии определения справедливой стоимости. Группа определяет справедливую стоимость нерыночных долевых инструментов с учетом различных сценариев будущих дивидендных выплат по таким инструментам. В течение отчетного периода не было существенных изменений справедливой стоимости. В течение 2018 и 2017 гг. не было перемещений между уровнями иерархии оценки по справедливой стоимости. В Группе нет существенных активов и обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости уровня 1 и уровня 3. Справедливая стоимость форвардных валютных контрактов определяется исходя из форвардного обменного курса на отчетную дату с учетом дисконтирования для приведения к текущей стоимости.

По состоянию на 31 декабря 2018 г. справедливая стоимость облигаций и сертификатов участия в займе составляет 338 324 млн ₽ (по состоянию на 31 декабря 2017 г. – 378 085 млн ₽) Справедливая стоимость формируется из котировок на активном рынке из внешнего источника финансовой информации и относится к уровню 1 иерархии уровней определения справедливой стоимости. Балансовая стоимость остальных финансовых активов и обязательств, учитываемых по амортизированной стоимости, приблизительно соответствует их справедливой стоимости. Справедливая стоимость была рассчитана на основе дисконтированных денежных потоков с использованием текущей ставки заимствования. Данные активы и обязательства относятся к уровню 3 иерархии уровней определения справедливой стоимости, так как содержат исходные параметры, не наблюдаемые на рынке, включая кредитный риск контрагентов.

В таблице ниже приведен анализ финансовых инструментов, учитываемых по справедливой стоимости, относящейся к уровню 2.

	Уровень 2
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	
Форвардные валютные контракты	(1 493)
Прочие финансовые обязательства	(4 652)
Итого обязательства	(6 145)
По состоянию на 31 декабря 2017 г.	
Форвардные валютные контракты	(17 928)
Прочие финансовые обязательства	(5 726)
Итого обязательства	(23 654)

В Группе применяется программа по выплате вознаграждения, основанного на приросте стоимости акций (ПДМ). Программа является составной частью долгосрочной стратегии роста Группы и предусматривает выплату вознаграждения менеджменту за повышение стоимости Группы для акционеров за определенный период. Стоимость Группы определяется на основе ее рыночной капитализации. Программа доступна для сотрудников менеджмента Группы с учетом выполнения определенных обязанностей. Сумма вознаграждения оценивается по справедливой стоимости на конец каждого отчетного периода. Вознаграждение зависит от определенных рыночных условий и обязанностей, которые учитываются при определении суммы, возможной к начислению указанным сотрудникам. Расходы признаются в течение всего периода действия плана.

Справедливая стоимость обязательства по программе определена с использованием модели оценки Блэка – Шоулза – Мертона, которая учитывает, в основном, цену акций Компании, волатильность цены акций, дивидендную доходность и процентные ставки за период, сопоставимый с оставшимся сроком действия плана. Изменения в оценках справедливой стоимости обязательства в течение срока действия плана вознаграждения отражаются в том периоде, в котором они возникают. В течение отчетного периода не было изменений в условиях программы.

Следующие допущения использовались в модели оценки Блэка – Шоулза – Мертона на 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Волатильность	3,2 %	3,7 %
Безрисковая процентная ставка	8,1 %	8,0 %
Дивидендная доходность	7,3 %	5,4 %

В консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., начислены расходы по увеличению оценочного резерва по программе ПДМ в связи с ростом стоимости акций Компании на сумму 4 652 млн и 5 727 млн ₹ соответственно. Данные расходы включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов. По состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг. в консолидированном отчете о финансовом положении отражено начисленное обязательство по программе ПДМ на сумму 4 652 млн и 10 114 млн ₹ соответственно.

35. Операционная аренда

Арендные платежи по договорам операционной аренды без права досрочного прекращения подлежат уплате в следующем порядке:

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
До 1 года	15 744	12 939
1 год – 5 лет	44 417	37 474
Более 5 лет	63 439	91 278
	123 600	141 691

Группа в основном арендует земельные участки под нефтепроводами, офисные здания и суда по договорам тайм-чартера.

В консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., Группа признала расходы на аренду в размере 18 269 млн ₹ и 15 917 млн ₹ соответственно.

36. Договорные и условные обязательства

Налоги

Российское налоговое и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и трактуется различным образом. Трактовка законодательства Руководством, в том числе в части исчисления налогов, подлежащих уплате в федеральный, региональные и муниципальные бюджеты, применяемая к операциям и деятельности Группы, может быть оспорена соответствующими контролирующими органами. Позиция российских налоговых органов в отношении применения законодательства и использованных допущений может оказаться достаточно категоричной, более того, существует риск того, что операции и деятельность, которые не вызвали претензий контролирующих органов в прошлом, будут оспорены в будущем. Как следствие, могут быть начислены существенные суммы дополнительных налогов, штрафов и пени. В рамках налоговой проверки может быть проверен отчетный период, не превышающий трех календарных лет, предшествующих году, в котором вынесено решение о проведении проверки. При определенных обстоятельствах проверке могут быть подвергнуты более длительные периоды. В настоящий момент проходит выездная налоговая проверка за 2015–2017 гг., 2018 г. остается открытым для налоговой проверки. Руководство полагает, что оно разумно оценило любые возможные убытки, связанные с такими возможными доначислениями.

Российское законодательство о трансфертном ценообразовании, в целом, соответствует международным принципам трансфертного ценообразования, разработанным Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), с определенными особенностями. Законодательство о трансфертном ценообразовании предусматривает возможность доначисления налоговых обязательств по контролируемым сделкам (сделкам с взаимозависимыми лицами и определенным видам сделок с независимыми лицами), если цена сделки не соответствует рыночной.

Контролируемые сделки Компании регулярно анализируются внутренними службами на предмет соответствия требованиям трансфертного ценообразования. Руководство полагает, что подготовленные по трансфертному ценообразованию документы достаточны для обоснования налоговой позиции Компании. Кроме того, в целях снижения рисков, проводятся переговоры с налоговыми органами для заключения соглашений о ценообразовании, девятнадцать из которых в отношении самых существенных внутригрупповых операций уже были заключены в 2012–2018 гг.

Так как российское налоговое законодательство не содержит четкого руководства по некоторым вопросам, Группа время от времени применяет такие интерпретации законодательства, которые приводят к снижению общей суммы налогов по Группе. Руководство в настоящее время считает, что его позиция в отношении налогов и примененные Группой интерпретации с достаточной степенью вероятности могут быть подтверждены, однако, существует риск того, что Группа понесет дополнительные расходы, если позиция руководства в отношении налогов и примененные Группой интерпретации законодательства будут оспорены налоговыми органами. Влияние такого развития событий не может быть оценено с достаточной степенью надежности, однако может быть значительным с точки зрения финансового положения и/или хозяйственной деятельности Группы в целом.

Условия ведения хозяйственной деятельности в Российской Федерации

Экономика Российской Федерации проявляет некоторые характерные особенности, присущие развивающимся рынкам. Она особенно чувствительна к колебаниям цен на нефть и газ. Налоговое, валютное и таможенное законодательство Российской Федерации продолжают развиваться, подвержены частым изменениям и допускают возможность разных толкований. В 2017 и 2018 гг. российская экономика демонстрировала признаки восстановления после преодоления экономического спада 2015 и 2016 гг. Волатильность цен на нефть, сохраняющаяся политическая напряженность в регионе, а также продолжающееся действие международных санкций в отношении некоторых российских компаний и граждан оказывают негативное влияние на российскую экономику. Ситуация на финансовых рынках остается нестабильной. Данная экономическая среда оказывает значительное влияние на деятельность и финансовое положение Группы.

Руководство предпринимает необходимые меры для обеспечения устойчивой деятельности Группы. Тем не менее будущие последствия текущей экономической ситуации сложно прогнозировать, и текущие ожидания и оценки руководства могут отличаться от фактических результатов.

В 2014 г. США, Европейский Союз и некоторые другие страны ввели санкции в отношении российского энергетического сектора, которые частично применимы и к Группе. Информация об основных ограничениях, связанных с санкциями, была представлена в консолидированной финансовой отчетности по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2014 г. В августе 2018 г. США подписали закон, предусматривающий введение дополнительных санкций против Российской Федерации. По оценке руководства введенные санкции не оказывают существенного влияния на деятельность Группы.

Обязательства по охране окружающей среды

В настоящее время в Российской Федерации ужесточается природоохранное законодательство и позиция государственных органов Российской Федерации относительно его соблюдения. Группа периодически оценивает потенциальные обязательства в соответствии с природоохранным законодательством. По мнению руководства, Группа отвечает требованиям государственных органов по охране окружающей среды и поэтому на данный момент у Группы отсутствуют существенные обязательства, связанные с нарушением природоохранного законодательства.

Обязательства капитального характера

По состоянию на 31 декабря 2018 г. Группа имеет договорные обязательства по приобретению основных средств, которые составляют 363 690 млн ₽ (328 697 млн ₽ на 31 декабря 2017 г.).

37. Предприятия Группы

Ниже представлены наиболее крупные дочерние общества Группы с указанием доли участия.

Дочернее общество	Страна регистрации	Процент владения	
		31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Разведка и добыча			
АО «Газпромнефть-ННГ»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Оренбург»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпром нефть шельф»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Хантос»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Ямал»	Россия	90 %	90 %
АО «Южуралнефтегаз»	Россия	87,5 %	87,5 %
ООО «Газпромнефть-Восток»	Россия	51 %	100 %
Переработка			
АО «Газпромнефть-ОНПЗ»	Россия	100 %	100 %
АО «Газпромнефть-МНПЗ»	Россия	100 %	100 %
Сбыт			
ООО «Газпромнефть – Центр»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Региональные продажи»	Россия	100 %	100 %
АО «Газпромнефть – Аэро»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть Марин Бункер»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Корпоративные продажи»	Россия	100 %	100 %
Прочие операции			
ООО «Газпромнефть – Смазочные материалы»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Битумные материалы»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – НТЦ»	Россия	100 %	100 %
ООО «ГПН-Финанс»	Россия	100 %	100 %
ООО «ГПН-Инвест»	Россия	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть Шиппинг»	Россия	100 %	100 %
Многопрофильные компании			
Naftna industrija Srbije A.D.	Сербия	56,2 %	56,2 %

В сентябре 2018 г. Компания закрыла сделку по продаже 49 % акций дочернего общества ООО «Газпромнефть-Восток» третьим сторонам. По итогам сделки Группа сохранила контроль над компанией. В результате сделки была признана неконтролирующая доля участия в размере 21,3 млрд ₽. Сумма, на которую платежи от покупателей превысил величину НДС, отражена в составе добавочного капитала, относящегося к акционерам Компании.

В следующей таблице приведена информация о неконтролирующих долях участия по существенным дочерним предприятиям Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерним предприятиям, ООО «Газпромнефть-Восток» и ООО «Газпром Ресурс Нортгаз». Балансовая стоимость неконтролирующей доли участия остальных компаний в отдельности незначительна.

	Балансовая стоимость неконтролирующей доли участия		Прибыль за период, относимая на неконтролирующие доли участия	
	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние общества	87 815	71 599	6 641	6 132
ООО «Газпромнефть-Восток»	24 176	–	909	–
ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»	18 374	22 672	3 806	3 665

Ниже представлена финансовая информация Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерних предприятий, ООО «Газпромнефть-Восток» и ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» по состоянию на 31 декабря 2018 г., 31 декабря 2017 г. и за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

31 декабря 2018 г.	Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Оборотные активы	66 310	9 631	14 715
Внеоборотные активы	262 190	56 454	7 767
Краткосрочные обязательства	(37 010)	(4 657)	(21)
Долгосрочные обязательства	(69 569)	(12 091)	–

31 декабря 2017 г.	Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Оборотные активы	61 658	5 558	15 171
Внеоборотные активы	218 321	53 926	12 568
Краткосрочные обязательства	(36 160)	(6 599)	(23)
Долгосрочные обязательства	(61 812)	(14 883)	–

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Выручка	270 427	34 268	–
Прибыль	15 166	5 922	4 652
Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.			
Выручка	195 130	24 474	–
Прибыль	13 997	3 024	4 481

Дивиденды, выплаченные Naftna industrija Srbije A.D. неконтролирующей доле участия, в 2018 г. составили 1,9 млрд ₺ (0,9 млрд ₺ в 2017 г.).

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» неконтролирующей доле участия, в 2018 г. составили 8,1 млрд ₺ (0,5 млрд ₺ в 2017 г.).

38. Операции со связанными сторонами

В настоящей консолидированной финансовой отчетности стороны считаются связанными, если одна из сторон контролирует или совместно контролирует другую сторону или способна оказывать существенное влияние на другую сторону в принятии последней финансовых и операционных решений, как определено в МСФО (IAS) 24 – «Раскрытие информации о связанных сторонах». Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, цены и условия таких сделок могут отличаться от цен и условий сделок между несвязанными сторонами.

Группа применила исключение в соответствии со стандартом МСФО (IAS) 24, позволяющее не раскрывать все операции с государственными компаниями в связи с тем, что материнская компания подконтрольна Правительству Российской Федерации. В ходе обычной деятельности Группа заключает сделки с естественными монополиями, транспортными компаниями и прочими компаниями, связанными с государством. Подобные продажи и закупки индивидуально незначительны и, в основном, осуществляются с использованием рыночных или регулируемых цен. Операции с государством включают операции налогообложения, которые раскрыты в Примечаниях 9, 21 и 32. Группа также арендует суда по договорам тайм-чартера у компании, контролируемой государством (расходы на аренду составили 5,7 млрд. ₹ и 5,3 млрд. ₹ за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг. соответственно). В таблицах ниже приведена информация об осуществляемых в ходе обычной деятельности операциях с материнской компанией и ее дочерними и ассоциированными предприятиями, ассоциированными и совместными предприятиями Группы.

Группа заключает сделки со связанными сторонами на основе рыночных или регулируемых цен. Краткосрочные и долгосрочные займы выданные, так же как и займы полученные выдавались на рыночных условиях, доступных для несвязанных сторон.

Ниже представлены остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
31 декабря 2018 г.			
Денежные средства и их эквиваленты	–	82 184	–
Краткосрочные финансовые активы	–	3	–
Торговая и прочая дебиторская задолженность	12	10 254	9 188
Прочие оборотные активы	63	2 669	1 319
Долгосрочные финансовые активы	–	–	7 827
Прочие внеоборотные активы	–	498	–
Итого активы	75	95 608	18 334
Краткосрочные кредиты и займы и прочие финансовые обязательства	–	48 519	627
Торговая и прочая кредиторская задолженность	111 862	2 605	88 028
Прочие краткосрочные обязательства	10	398	500
Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства	43 618	20 000	–
Прочие долгосрочные обязательства	17 055	–	–
Итого обязательства	172 545	71 522	89 155

	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
31 декабря 2017 г.			
Денежные средства и их эквиваленты	–	27 201	–
Краткосрочные финансовые активы	–	1 322	3 776
Торговая и прочая дебиторская задолженность	4 567	4 172	9 813
Прочие оборотные активы	23	2 708	783
Долгосрочные финансовые активы	–	–	27 673
Прочие внеоборотные активы	–	309	–
Итого активы	4 590	35 712	42 045
Краткосрочные кредиты и займы и прочие финансовые обязательства	–	–	367
Торговая и прочая кредиторская задолженность	52 970	2 257	38 173
Прочие краткосрочные обязательства	130	318	137
Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства	47 480	57 600	–
Прочие долгосрочные обязательства	6 394	–	–
Итого обязательства	106 974	60 175	38 677

За годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., отражены следующие операции со связанными сторонами:

	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.			
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	24 338	77 292	65 527
Прочая выручка	142	5 182	7 039
Закупки нефти, газа и нефтепродуктов	–	48 579	211 626
Расходы, связанные с производством	49	26 795	23 341
Расходы на транспортировку	9 009	1 922	9 243
Процентный расход	5 269	2 550	168
Процентный доход	–	619	1 063

Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	36 721	39 507	53 398
Прочая выручка	103	6 613	9 226
Закупки нефти, газа и нефтепродуктов	–	40 895	137 919
Расходы, связанные с производством	33	29 219	21 185
Расходы на транспортировку	9 776	1 692	10 115
Процентный расход	5 585	2 871	39
Процентный доход	–	302	6 484

Операции с ключевым управленческим персоналом

За годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., вознаграждение ключевого управленческого персонала (члены Совета Директоров и Правления) в части заработной платы и иных аналогичных начислений составило 2 681 млн ₽ и 2 934 млн ₽, соответственно. Вознаграждение ключевого управленческого персонала включает в себя заработную плату, премии, ежеквартальное начисление резерва ПДМ и прочие выплаты.

39. Информация по сегментам

Операционные сегменты представляют собой компоненты, осуществляющие хозяйственную деятельность, при этом они могут генерировать выручку или могут быть связаны с расходами; операционные результаты сегментов регулярно анализируются высшим органом оперативного управления и для операционных сегментов имеется отдельная финансовая информация.

Группа выделяет два сегмента: сегмент разведки и добычи и сегмент переработки, маркетинга и сбыта.

Сегмент разведки и добычи включает в себя разведку, разработку, добычу и реализацию сырой нефти и природного газа (включая результаты деятельности совместных предприятий), а также нефтепромысловые услуги. Сегмент переработки, маркетинга и сбыта осуществляет переработку сырой нефти в нефтепродукты, а также покупает, продает и транспортирует сырую нефть и нефтепродукты.

Ниже представлена информация по операционным сегментам Группы за годы, закончившиеся год, закончившийся 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Разведка и добыча	Переработка, маркетинг и сбыт	Исключено	Итого
Выручка от продаж:				
внешним покупателям	57 575	2 431 717	–	2 489 292
межсегментная	1 135 245	20 630	(1 155 875)	–
Итого выручка от продаж	1 192 820	2 452 347	(1 155 875)	2 489 292
Скорректированный показатель EBITDA	679 751	119 755	–	799 506
Износ, истощение и амортизация	137 076	38 375	–	175 451
Обесценение активов	4 340	–	–	4 340
Капитальные затраты	194 621	180 576	–	375 197

Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	Разведка и добыча	Переработка, маркетинг и сбыт	Исключено	Итого
Выручка от продаж:				
внешним покупателям	214 811	1 719 778	–	1 934 589
межсегментная	617 838	27 531	(645 369)	–
Итого выручка от продаж	832 649	1 747 309	(645 369)	1 934 589
Скорректированный показатель EBITDA	433 036	117 931	–	550 967
Износ, истощение и амортизация	108 087	32 911	–	140 998
Обесценение активов	(256)	–	–	(256)
Капитальные затраты	208 133	148 957	–	357 090

Выручка от операций по продаже между сегментами рассчитывается исходя из цен, действующих на внутреннем рынке и зависящих от мировых котировок.

Исключаемые взаиморасчеты между сегментами и прочие корректировки представляют собой операции по продаже между сегментами и нерезализованную прибыль, в основном от продажи нефти и нефтепродуктов, и прочие корректировки.

Скорректированный показатель EBITDA представляет собой EBITDA Группы и долю в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий. Руководство полагает, что скорректированный показатель EBITDA является удобным инструментом для оценки эффективности операционной деятельности Группы, поскольку отражает динамику доходов без учета влияния некоторых начислений. EBITDA определяется как доходы до вычета процентов, расходов по налогу на прибыль, износа, истощения и амортизации, прибыли (убытка) от курсовых разниц, прочих внереализационных расходов и включает в себя долю Группы в прибыли ассоциированных и совместных предприятий. EBITDA является дополнительным финансовым показателем, не предусмотренным МСФО, который используется руководством для оценки деятельности.

Ниже представлена выручка и капитальные затраты Группы в разбивке по географическим сегментам за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Российская Федерация	СНГ	Экспорт и международные операции	Итого
Продажа нефти	88 848	38 993	590 630	718 471
Продажа нефтепродуктов	1 075 927	91 334	496 170	1 663 431
Продажа газа	35 805	–	1 010	36 815
Прочие продажи	54 801	2 498	13 276	70 575
Итого выручка от реализации внешним покупателям, нетто	1 255 381	132 825	1 101 086	2 489 292
Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.				
Продажа нефти	83 393	30 117	436 142	549 652
Продажа нефтепродуктов	866 234	76 058	341 258	1 283 550
Продажа газа	36 351	–	1 237	37 588
Прочие продажи	49 690	2 130	11 979	63 799
Итого выручка от реализации внешним покупателям, нетто	1 035 668	108 305	790 616	1 934 589

За годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг., продажи нефти на экспорт и международные операции включают продажи сегмента разведки и добычи в размере 36 981 млн ₽ и 196 518 млн ₽ соответственно. Остальная часть продаж в размере 553 649 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2018 г. (239 624 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.) относится к сегменту переработки, маркетинга и сбыта.

	Российская Федерация	СНГ	Экспорт и международные операции	Итого
Внеоборотные активы на 31 декабря 2018 г.	2 478 517	12 520	347 633	2 838 670
Капитальные затраты за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	340 919	1 448	32 830	375 197
Обесценение активов за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	–	–	4 340	4 340
Внеоборотные активы на 31 декабря 2017 г.	2 159 510	11 097	318 947	2 489 554
Капитальные затраты за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	330 916	1 464	24 710	357 090
Обесценение активов за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.	–	–	(256)	(256)

Ниже представлен скорректированный показатель EBITDA за годы, закончившиеся 31 декабря 2018 и 2017 гг.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
Прибыль за период	400 993	269 678
Итого расходы по налогу на прибыль	79 129	55 522
Финансовые расходы	21 476	25 127
Финансовые доходы	(7 506)	(10 098)
Износ, истощение и амортизация	175 451	140 998
Убыток от курсовых разниц, нетто	33 558	241
Прочие расходы, нетто	19 796	7 557
ЕБИТДА	722 897	489 025
Минус: доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	(90 704)	(45 504)
Плюс доля в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий	167 313	107 446
Итого скорректированная EBITDA	799 506	550 967

40. События после отчетной даты

В январе 2019 г. Группа привлекла 19,9 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с одним российским банком со сроком погашения в июне 2021 г.

В начале 2019 г. на основании договорных документов объект капитального строительства МФК «Лахта Центр» был передан новому владельцу. В связи с завершающим этапом работ на объекте и уточнением сумм взаиморасчетов с подрядчиками, окончательное определение итоговой стоимости объекта ожидается во второй половине 2019 г. Соответственно, на дату публикации бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2018 г. мы не можем достоверно оценить финансовый результат и влияние данного события на показатели отчетности.

41. Дополнительная информация о деятельности, связанной с разведкой и добычей нефти и газа (неаудированные данные)

Консолидированная финансовая отчетность подготовлена в соответствии с требованиями МСФО. В связи с отсутствием в МСФО соответствующих правил Группа раскрывает дополнительную сопутствующую информацию на основе других стандартов, в основном в соответствии с ОПБУ США, которые совпадают с нормами, установленными в отношении нефтегазовой отрасли. Несмотря на то, что МСФО не требует раскрытия данной информации, в настоящем разделе представлена неаудированная дополнительная информация о деятельности, связанной с разведкой и добычей нефти и газа.

Группа предоставляет дополнительную информацию о своей деятельности, связанной с разведкой и добычей нефти и газа, в соответствии с отраслевой практикой. Несмотря на то, что эта информация была подготовлена с разумной степенью уверенности и добросовестно, необходимо отметить, что некоторые из представленных данных не являются абсолютно точными и представляют собой суммы, основанные на субъективных суждениях, использованных при подготовке данной информации. Соответственно, данная информация может не отражать текущее финансовое положение Группы и ее ожидаемые будущие финансовые результаты.

Группа добровольно использует SEC определение доказанных запасов для представления данных о запасах нефти и газа и раскрытия дополнительной неаудированной информации, связанной с консолидируемыми дочерними компаниями, долей в совместных операциях и долей и ассоциированных и совместных предприятиях.

Данные о доказанных запасах нефти и газа, а также информация о стандартизированном показателе дисконтированных будущих чистых денежных потоков не включают данные о запасах и стандартизированном показателе дисконтированных будущих чистых денежных потоков, относящихся к сербской дочерней компании, NIS, так как раскрытие данной информации запрещено правительством Республики Сербия. Раскрытия, относящиеся к капитализированным затратам, результатам деятельности, связанной с добычей нефти и газа, не включают соответствующую информацию дочерней компании NIS.

Ниже представлена информация по затратам на разведку и разработку месторождений нефти и газа:

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолидируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
Недоказанные нефтегазовые активы	103 983	89 558
Доказанные нефтегазовые активы	1 852 270	1 584 543
Минус: Накопленный износ, истощение и амортизация	(783 343)	(628 226)
Чистые капитализированные затраты на основные средства, связанные с разведкой и добычей нефти и газа	1 172 910	1 045 875
Доля в ассоциированных и совместных предприятиях		
Доказанные нефтегазовые активы	623 845	553 553
Минус: Накопленный износ, истощение и амортизация	(203 268)	(168 373)
Чистые капитализированные затраты на основные средства, связанные с разведкой и добычей нефти и газа	420 577	385 180
Итого капитализированные затраты консолидируемых дочерних компаний и ассоциированных и совместных предприятиях	1 593 487	1 431 055

Ниже представлены затраты, связанные с приобретением прав на геологоразведку и разработку участков недр, а также разведкой и разработкой запасов нефти и газа за годы, закончившиеся 31 декабря.

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолилируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
Затраты на геологоразведку	22 301	20 281
Затраты на разработку	191 420	193 540
Понесенные затраты	213 721	213 821
Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия		
Затраты на геологоразведку	459	608
Затраты на разработку	69 833	59 877
Итого затраты, понесенные консолилируемыми обществами и компаниями, учитываемыми по методу долевого участия	284 013	274 306

Результаты деятельности, связанной с добычей нефти и газа, за годы, закончившиеся:

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолилируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
Выручка:		
Продажи	339 424	235 645
Передача	629 183	438 921
Итого выручка	968 607	674 566
Затраты на добычу	(104 072)	(103 739)
Расходы на геологоразведку	(1 411)	(963)
Износ истощение и амортизация	(131 293)	(107 119)
Налоги, кроме налога на прибыль	(507 190)	(345 160)
Прибыль от операций по добыче до налогообложения	224 641	117 585
Расходы по налогу на прибыль	(65 969)	(39 708)
Результаты операций по деятельности, связанной с добычей нефти и газа	158 672	77 877
Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия		
Итого выручка	296 568	214 960
Затраты на добычу	(25 567)	(23 133)
Расходы на геологоразведку	(533)	(495)
Износ, истощение и амортизация	(36 237)	(34 446)
Налоги, кроме налога на прибыль	(122 260)	(87 038)
Прибыль от операций по добыче до налогообложения	111 971	69 848
Расход по налогу на прибыль	(16 758)	(6 188)
Результаты операций по деятельности, связанной с добычей нефти и газа	95 213	63 660
Итого результаты операций по деятельности, связанной с добычей нефти и газа по консолилируемым обществам и компаниям, учитываемым по методу долевого участия	253 885	141 537

Объемы доказанных запасов нефти и газа

Доказанными запасами считаются оценочные объемы сырой нефти и газа, которые согласно геологическим или инженерным данным с достаточной степенью уверенности будут извлечены в будущем исходя из известных залежей при существующих экономических и операционных условиях. В некоторых случаях для извлечения таких доказанных запасов потребуются значительные дополнительные вложения в новые скважины и сопутствующее дополнительное оборудование. В связи с присущей неопределенностью и ограниченностью данных о залежах, оценки запасов в недрах земли могут меняться по мере того, как становятся доступными дополнительные сведения.

Доказанными разработанными запасами являются запасы, которые предполагается извлечь из существующих скважин при существующем оборудовании и методах добычи. Доказанные неразработанные запасы – это те запасы, которые предполагается извлечь в результате будущих вложений в бурение новых скважин, оснащение существующих скважин и/или на оборудование по сбору и подъему добытой нефти из существующих и будущих скважин.

Ниже представлена информация об общих объемах доказанных запасов сырой нефти и газа [в млн барр. и млрд куб. футов соответственно] согласно оценке независимых инженеров-оценщиков запасов «DeGolyer & MacNaughton»:

Доказанные запасы нефти – в млн барр.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолидируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
<i>На начало года</i>	4 849	4 853
Добыча	(356)	(357)
Приобретение новых запасов	–	–
Пересмотр предыдущих оценок	347	353
<i>На конец года</i>	4 840	4 849
Доля меньшинства в доказанных запасах	(42)	(35)
Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства	4 798	4 814
Доказанные разработанные запасы	2 630	2 660
Доказанные неразработанные запасы	2 210	2 189
Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия		
<i>На начало года</i>	1 445	1 451
Добыча	(103)	(99)
Приобретение новых запасов	31	–
Пересмотр предыдущих оценок	189	93
<i>На конец года¹</i>	1 562	1 445
Доказанные разработанные запасы	735	680
Доказанные неразработанные запасы	826	765
Итого доказанные запасы консолидируемых обществ и компаний, учитываемых по методу долевого участия – на конец года	6 402	6 294

1. Включая неконтролирующую долю участия в Газпром Ресурс Нортгаз (82 %)

Доказанные запасы газа – в млрд куб. футов	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолидируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
<i>На начало года</i>	8 785	6 387
Добыча	(665)	(579)
Приобретение новых запасов	–	–
Пересмотр предыдущих оценок	2 098	2 977
<i>На конец года</i>	10 218	8 785
Доля меньшинства в доказанных запасах	(489)	(314)
Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства	9 729	8 471
Доказанные разработанные запасы	4 006	4 150
Доказанные неразработанные запасы	6 212	4 635
Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия		
<i>На начало года</i>	12 972	13 201
Добыча	(624)	(602)
Приобретение новых запасов	705	–
Пересмотр предыдущих оценок	877	373
<i>На конец года¹</i>	13 930	12 972
Доказанные разработанные запасы	8 435	7 612
Доказанные неразработанные запасы	5 495	5 360
Итого доказанные запасы консолидируемых обществ и компаний, учитываемых по методу долевого участия – на конец года	24 148	21 757

Стандартизированный показатель дисконтированных будущих чистых денежных потоков и изменения, связанные с доказанными запасами нефти и газа

Расчетные будущие поступления денежных средств от добычи нефти и газа рассчитываются путем применения средних цен на нефть и газ, действующих на первое число каждого из 12 месяцев перед отчетной датой, к объемам расчетных чистых доказанных запасов компании на конец года. При таком расчете корректировки на изменения в ценах будущих периодов ограничиваются изменениями, оговоренными в контрактах, действовавших на конец каждого отчетного периода. Затраты будущих периодов на разработку и добычу представляют собой оценочные затраты будущих периодов, необходимые для разработки и добычи доказанных запасов, рассчитанные с применением индексов цен, при этом делается допущение о сохранении экономических условий, существующих на конец года. Оценочный налог на прибыль будущих периодов рассчитывается с применением налоговых ставок, действовавших на конец года. Эти ставки отражают разрешенные вычеты и налоговые льготы и применяются к оценочным будущим денежным потокам до налогообложения за вычетом налоговой базы соответствующих активов. Дисконтированные будущие чистые денежные потоки рассчитываются с применением 10 % ставки дисконтирования. Дисконтирование требует последовательных ежегодных оценок периода, в котором возникают расходы будущих периодов и будут извлечены запасы нефти и газа.

Информация, представленная в таблицах ниже, не является оценкой руководства прогнозируемых будущих денежных потоков Группы или стоимости доказанных нефтегазовых запасов. Оценки доказанных запасов не являются точными и изменяются по мере получения новой информации. Кроме того, в расчеты не включаются возможные и вероятные запасы, которые в будущем могут перейти в категорию доказанных запасов. Рассчитанные показатели не должны использоваться в качестве точной величины будущих денежных потоков Группы или стоимости ее запасов нефти и газа.

1. Включая неконтролирующую долю участия в Газпром Ресурс Нортгаз (82 %)

	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2017 г.
Консолилируемые дочерние компании и доля в совместных операциях		
Поступление денежных средств будущих периодов	18 695 537	10 303 365
Затраты будущих периодов на добычу	(11 427 272)	(5 945 717)
Затраты будущих периодов на разработку	(892 476)	(832 377)
Налог на прибыль будущих периодов	(2 057 005)	(479 352)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	4 318 784	3 045 919
Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования	(2 188 299)	(1 584 751)
Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых денежных потоков	2 130 485	1 461 168
Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия		
Поступление денежных средств будущих периодов	4 660 776	2 662 993
Затраты будущих периодов на добычу	(2 867 502)	(1 468 966)
Затраты будущих периодов на разработку	(251 088)	(217 726)
Налог на прибыль будущих периодов	(265 892)	(157 227)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	1 276 294	819 074
Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования	(501 792)	(308 142)
Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых движений денежных средств	774 502	510 932
Итого стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых денежных потоков по консолидируемым обществам и компаниям, учитываемым по методу долевого участия	2 904 987	1 972 100

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

1995

Создание ОАО «Сибирская нефтяная компания»

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации создано ОАО «Сибирская нефтяная компания» («Сибнефть»). Учредителем выступило государство, передав в уставный капитал холдинга государственные пакеты акций крупнейших нефтяных предприятий страны: ОАО «Ноябрьскнефтегаз», ОАО «Ноябрьскнефтегазгеофизика», ОАО «Омский нефтеперерабатывающий завод» и ОАО «Омскнефтепродукт».

1996–1997

Приватизация ОАО «Сибирская нефтяная компания»

В целях развития рыночной экономики Правительством Российской Федерации реализован план приватизации «Сибнефти». В 1996 г. частные инвесторы приобрели на аукционах 49 % акционерного капитала «Сибнефти». В 1997 г. в рамках правительственной программы «Акции за кредиты» на аукционе по продаже государственной доли «Сибнефти» победила ООО «Финансовая нефтяная корпорация».

1998–2004

Наращивание активов

Благодаря реализации активной политики по наращиванию активов были значительно расширены география добычи (Томская, Омская области) и сбытовая сеть в регионах России (Свердловская и Тюменская области, Красноярский край, Санкт-Петербург, Москва). Среди крупнейших приобретений Компании в этот период – покупка 49,9 % акций ОАО «НГК «Славнефть», ведущей добычу нефти и газа на территории Западной Сибири и Красноярского края.

Высокие темпы развития

Хорошая ресурсная база, эффективные мощности по переработке сырья и профессиональное руководство определили высокие темпы развития Компании. Руководство «Сибнефти» проделало значительную работу по модернизации производства, внедрению современных технологий и оптимизации бизнеспроцессов.

2005

ОАО «Газпром» приобретает контрольный пакет акций Компании

Контрольный пакет акций ОАО «Сибнефть» (75,68 %) приобретен Группой «Газпром». 13 мая 2006 г. Компания была переименована в открытое акционерное общество «Газпром нефть» (ОАО «Газпром нефть»). На первый план в ее развитии вышли стратегические задачи завоевания позиций глобальной компании, обладающей регионально диверсифицированным пакетом активов по всей цепочке создания стоимости.

2006

Выход на рынок Средней Азии

«Газпром нефть» вышла на розничный рынок Средней Азии, учредив дочернее общество «Газпром нефть Азия», реализующее нефтепродукты Компании в Киргизии, Таджикистане и Казахстане.

2007

Покупка ОАО «Томскнефть»

В целях дальнейшего расширения ресурсной базы в декабре 2007 г. «Газпром нефть» приобрела 50 % акций компании «Томскнефть» (ВНК), осуществляющей добычу нефти и газа на территории Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа – Югры.

Создание бизнес-единиц

В структуре Компании созданы бизнес-единицы по отдельным направлениям деятельности: «Газпромнефть Марин Бункер», «Газпромнефть – смазочные материалы» и «Газпромнефть-Аэро».

2008

Проекты в Венесуэле

В 2008 г. ОАО «Газпром нефть», ОАО «Роснефть», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО «ТНК-ВР Холдинг» и ОАО «Сургутнефтегаз» подписали Меморандум о взаимопонимании, который предусматривает сотрудничество и совместное участие в проектах в Венесуэле в рамках Национального нефтяного консорциума.

2009

Наращивание ресурсной базы

«Газпром нефть» наращивает ресурсную базу и мощности по переработке нефти за счет приобретения новых активов: компании Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad (NIS) и контрольного пакета акций Sibir Energy, увеличив долю владения Московским НПЗ и получив доступ к разработке Салымских месторождений. В апреле 2009 г. «Газпром нефть» закрыла сделку по приобретению у Chevron Global Energy завода по производству масел и смазок Chevron Italia S.p.A. в Бари (Италия). Значительным событием в жизни компании стал запуск масштабной программы ребрендинга сети АЗС «Газпромнефть».

2010

Глобальный нефтегазовый рынок

«Газпром нефть» активно расширяет свою деятельность на глобальном нефтегазовом рынке. Подписан контракт на разработку месторождения Бадра в Ираке. Кроме того, в 2010 г. «Газпром нефть» назначена компанией – лидером проекта «Хунин-6» в Венесуэле. Также Компания продолжила выход на новые топливные рынки за пределами России. В частности, была приобретена розничная сеть из 20 АЗС и 9 земельных участков в Казахстане. Компания увеличивала свое присутствие и на российском рынке, став участником проекта по разработке перспективных месторождений на севере Ямало-Ненецкого автономного округа, лицензии на разработку которых принадлежат ООО «СеверЭнергия». В феврале завершена сделка по приобретению компании «СТС-Сервис» – подразделения шведской компании Malka Oil, осуществляющей деятельность на месторождениях Томской области.

2011

Рост производственных показателей

«Газпром нефть» существенно увеличила производственные показатели за счет повышения эффективности разработки существующих месторождений и приобретения новых активов. Компания выкупила 5,15 % акций сербской NIS, доведя свою долю в ней до 56,15 %, стала единственным акционером Sibir Energy и приобрела первые активы в Оренбургской области – Царичанское и Капитоновское месторождения, а также восточную часть Оренбургского месторождения. Было начато бурение на месторождении Бадра в Ираке.

Топливо премиум-класса

Компания наладила выпуск топлива четвертого экологического класса на своих нефтеперерабатывающих заводах, запустила в продажу новое моторное топливо премиум-класса под брендом G-Drive через собственную сеть АЗС. За счет выхода на рынок Южного федерального округа Российской Федерации была расширена география деятельности АЗС «Газпромнефть».

Высокое качество битумных материалов

Реализован проект по организации подготовки сырья для производства битумов на Омском НПЗ, что позволило обеспечить стабильное качество сырья для производства битумов и гарантировать качество готовой продукции, выпускаемой на технологической установке. В том же году была запущена промышленная установка по производству полимерно-битумных вяжущих (ПБВ) и битумных эмульсий итальянской компании MASSENZA.

2012

Лидерство в эффективности

«Газпром нефть» занимает лидирующие позиции в России по темпам роста добычи углеводородного сырья и переработки нефтепродуктов, а также по ряду показателей эффективности. Компания начала добычу нефти в рамках опытно-промышленной эксплуатации крупных новых месторождений на севере Ямало-Ненецкого автономного округа – Восточно-Мессояхском и Новопортовском. Введена в промышленную эксплуатацию первая очередь Самбургского НГКМ, принадлежащего российско-итальянской компании «СеверЭнергия», где «Газпром нефть» контролирует 25 %. Продолжилось формирование и развитие нового добывающего кластера в Оренбургской области. Компания вошла в новые проекты

по разведке и разработке запасов углеводородов на территории Ирака. Московский НПЗ перешел на производство автомобильных бензинов четвертого экологического класса, на Омском НПЗ начато производство бензина классов «Евро-4» и «Евро-5», а также дизельного топлива класса «Евро-5». «Газпром нефть» приступила к развитию сбытовой сети в Европе (Сербия и Румыния) под брендом GAZPROM.

Открытие ЦУБ «ГеоНавигатор»

В целях повышения эффективности процесса строительства высокотехнологичных скважин в «Газпром нефти» создан Центр управления бурением «ГеоНавигатор» (ЦУБ «ГеоНавигатор»). Основа его работы – технология геонавигации, которая заключается в оперативном получении информации о геологической модели месторождения и корректировке траектории скважины в соответствии с ней. Применение современных технологий позволяет без задержки передавать данные в ЦУБ во время бурения. Свежая информация отображается на имеющейся геологической модели месторождения.

2013

Стратегия

Совет директоров «Газпром нефти» утвердил Стратегию развития Компании, расширив горизонт планирования до 2025 г. Документ развивает Стратегию до 2020 г., определяя пути достижения ранее намеченных целей в основных сегментах бизнеса – добыче углеводородов, нефтепереработке и сбыте нефтепродуктов – с учетом изменившихся условий в отрасли и мировой экономике. До 2025 г. Компания продолжит активно наращивать акционерную стоимость. Аналогично до 2025 г. были актуализированы стратегии развития бункерного, авиатопливного бизнеса и бизнеса по производству масел.

Начало добычи на арктическом шельфе

«Газпром нефть» в качестве оператора по разработке Приразломного месторождения, расположенного на шельфе Печорского моря, добыла в декабре 2013 г. первую нефть на шельфе Арктики.

Топливо стандарта «Евро-5»

На Московском НПЗ введены в эксплуатацию установки гидроочистки бензинов каталитического крекинга и изомеризации легкой нефти. Это позволило заводу полностью перейти на выпуск бензинов экологического класса «Евро-5». Таким образом, все нефтеперерабатывающие активы Компании перешли на выпуск топлива стандарта «Евро-5» со значительным опережением сроков, установленных Техническим регламентом Российской Федерации.

Развитие битумного бизнеса

В целях развития битумного бизнеса приобретены активы в Рязани и Казахстане. В 2013 г. «Газпром нефть» и французская нефтяная компания Total создали совместное предприятие по производству и реализации полимерно-модифицированных дорожных битумов под брендом G-Way Styrelf, а также битумных эмульсий на Московском НПЗ.

2014

Развитие добычных проектов

Компания получила первую нефть на месторождении Бадра в Ираке и начала коммерческую отгрузку нефти в трубопроводную систему Ирака. Также «Газпром нефть» осуществила летнюю отгрузку нефти с Новопортовского месторождения. Впервые сырье с месторождения вывозится морем и отправляется европейским потребителям.

Добыча на арктическом шельфе

На Приразломном месторождении был добыт миллионный баррель нефти нового сорта ARCO (Arctic Oil). На Долгинском нефтяном месторождении шельфа Печорского моря было начато бурение новой разведочной скважины.

Приобретение новых лицензий

«Газпром нефть» получила доступ к лицензиям Кувейтского и Ягодного лицензионных участков на территории Оренбургской области. Недра лицензионных участков способны поддержать и повысить уровни добычи нефти Компании.

2015

Ввод новых мощностей

«Газпром нефть» и «СИБУР Холдинг» ввели в эксплуатацию ЮжноПриобский ГПЗ.

Лучший работодатель России

«Газпром нефть» стала лучшим работодателем России (рейтинг «Работодатели России – 2015», проведенный кадровым холдингом HeadHunter). По сравнению с результатом 2014 г. Компания поднялась на две позиции.

Приобретение новых лицензий

«Газпром нефть» получила лицензию на освоение Западно-Юбилейного месторождения в Ямало-Ненецком автономном округе, а также новые лицензии в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на участках Юильский-3, Ляминский-6, Северо-Итьяхский-1, Малоюганский и Западно-Зимний.

Добыча нефти

На Приразломном месторождении «Газпром нефтью» добыта миллионная тонна нефти сорта ARCO, на месторождении Бадра – миллионная тонна нефти, а на месторождении Sarqala в Курдском автономном регионе Республики Ирак – первый миллион баррелей коммерческой нефти.

2016

Арктические активы

«Газпром нефть» завершила процесс ввода в эксплуатацию всех своих арктических активов – Приразломного и Новопортовского месторождений, а также месторождений Мессояхской группы. Введен в эксплуатацию морской нефтеналивной терминал «Ворота Арктики» в акватории Обской губы.

Производство катализаторов

Для реализации проекта по строительству производства катализаторов каталитического крекинга и катализаторов гидропроцессов в структуре Группы «Газпром нефть» учреждено ООО «Газпромнефть – КС». Данный проект по решению рабочей группы Министерства энергетики Российской Федерации (Минэнерго России) получил статус национального.

Покупка «Росполихима»

В июне 2016 г. ООО «Газпромнефть – СМ» приобрело 100 % долей группы компаний «Росполихим», получив таким образом актив с полным циклом производства сложных эфиров.

Покупка «НОВА-Брит»

ООО «Газпромнефть – БМ» приобрело 75 % в уставном капитале ООО «НОВА-Брит» – компании, специализирующейся на выпуске битумопродуктивных герметизирующих материалов под брендом «БРИТ»® для строительства, ремонта и содержания автомобильных дорог, аэродромов и др.

2017

Открытие новых месторождений

На шельфе Охотского моря у о. Сахалин было открыто новое перспективное нефтяное месторождение, получившее название «Нептун», с геологическими запасами 415 млн т нефти. В Ханты-Мансийском автономном округе – Югре было открыто месторождение, которому присвоено имя Александра Жагрина – бывшего главы дирекции Компании по добыче. Доказанные и вероятные запасы месторождения на 31 декабря 2018 г. составляли 2,74 млн т н. э.

«Технологический центр «Бажен» – национальный проект

Минэнерго России присвоило статус национального проекту «Создание комплекса отечественных технологий и высокотехнологичного оборудования разработки запасов баженовской свиты». Начато создание «Технологического центра «Бажен» в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре.

Цифровой Центр управления добычей

«Газпромнефть-Хантос» запустила Центр управления добычей (ЦУД), созданный в рамках программы «Цифровое месторождение». Он объединил решения по повышению эффективности добычи в единую интегрированную среду.

Новый комплекс глубокой переработки на заводе в Панчево

Компания NIS (Naftna Industrija Srbije A.D., 56,15 % акций которой принадлежит «Газпром нефти») начала строительство нового комплекса глубокой переработки с технологией замедленного коксования на нефтеперерабатывающем заводе в Панчево (Сербия).

Биологические очистные сооружения на Московском НПЗ

«Газпром нефть» завершила строительство инновационного комплекса биологических очистных сооружений «Биосфера» на Московском НПЗ. Инвестиции «Газпром нефти» в проект составили 9 млрд руб.

2018

Новая Стратегия – стать мировым эталоном

Совет директоров Компании утвердил новую Стратегию до 2030 г. В соответствии с ней «Газпром нефть» должна стать мировым ориентиром для компаний отрасли по эффективности, технологичности и безопасности.

Реализация Стратегии требует адаптации к новым подходам и вызовам внешней среды. Для этого в Компании начаты четыре масштабные трансформации: операционная, организационная, культурная и цифровая, – которые охватывают все стороны ее деятельности.

Высокотехнологичные ледоколы

«Газпром нефть» завершила формирование флота для обслуживания своих арктических месторождений. В него вошли ледоколы «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий».

Оба судна относятся к самым технологичным и мощным в своем классе. Как и на всех объектах «Газпром нефти», на них действует принцип «нулевого сброса». Ледоколы сопровождают танкеры по акватории Обской губы от терминала «Ворота Арктики» к плавучему накопителю на рейде в Кольском заливе.

Открытие месторождений

На шельфе Охотского моря у о. Сахалин было открыто месторождение «Тритон» с геологическими запасами углеводородов 137 млн т н. э. Открытие уже второго месторождения в этом регионе свидетельствует о появлении на Дальнем Востоке нового стратегически важного кластера добычи Компании.

Всего в 2018 г. на лицензионных участках «Газпром нефти» были открыты и поставлены на государственный баланс четыре новых месторождения и 27 залежей углеводородов.

Новый подход к геологоразведке

Был создан Центр компетенций по управлению крупными геолого-разведочными проектами – ООО «ГПН-ГЕО». Его цель – аккумулировать финансовые и управленческие ресурсы Компании в области геологоразведки, обеспечить управление проектами «под ключ» и наладить непрерывное восполнение ресурсной базы рентабельными запасами.

Центр управления эффективностью

На полную мощность вышел Центр управления эффективностью Блока логистики, переработки и сбыта (ЦУЭ). Его задача – управлять эффективностью всей цепочки добавленной стоимости (от поступления нефти на нефтеперерабатывающий завод до отгрузки нефтепродуктов покупателю) в рамках единой цифровой платформы. Эта задача решается за счет использования инструментов предиктивного анализа, нейросетей, искусственного интеллекта и цифровых двойников производственных объектов. Уникальная в российской нефтегазовой отрасли автоматизированная система интегрированного планирования оптимизирует объемы переработки, поступление сырья и корзину нефтепродуктов на 60 дней вперед.

Цифровая трансформация

В «Газпром нефти» создана Дирекция по цифровой трансформации. В задачи нового подразделения входят разработка и реализация долгосрочной цифровой стратегии. На данный момент созданы Стратегия цифрового технологического видения и дорожные карты развития цифровых технологий.

Появились и две новые инновационные площадки. Центр цифровых инноваций объединил усилия «Газпром нефти», стартапов, разработчиков и научного сообщества. Его задача – разработка прорывных цифровых продуктов для единой технологической платформы «Газпром нефти» в сфере логистики, переработки и сбыта.

«Дом инноваций», открытый в Санкт-Петербурге, собрал под одной крышей специалистов Компании по нейросетям, цифровым платформам, промышленному интернету, блокчейну, дополненной и виртуальной реальностям, машинному обучению и другим технологиям «Индустрии 4.0». Площадка используется для совместной работы подразделений над актуальными задачами бизнеса.

Новая система производственной безопасности

В соответствии с обновленной Стратегией развития Компания поставила перед собой цель к 2030 г. войти в число мировых лидеров отрасли по производственной безопасности. За основу трансформации производственной безопасности принят риск-ориентированный подход. Эксперты Компании подготовили к внедрению серию проектов: «Цели» (определение приоритетных рисков), «Каркас безопасности» (разработка и внедрение барьеров по управлению этими рисками) и «Сертификация, инспекция, расследование» (контроль реализации барьеров во всем периметре Компании).

Создание совместных предприятий

«Газпром нефть», международная нефтегазовая компания Mubadala Petroleum и Российский Фонд Прямых Инвестиций (РФПИ) создали совместное предприятие для разработки месторождений в Томской и Омской областях в Западной Сибири на базе «Газпромнефть-Восток». Главный потенциал развития СП – разработка технологий поиска и добычи углеводородов из доюрских (палеозойских) отложений, которые относятся к трудноизвлекаемым (ТРИЗ).

Кроме того, «Газпром нефть» и испанская компания Repsol создали совместное предприятие для геолого-разведочных работ в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре на участке Карабашский 10. Он прилегает к лицензионным участкам Карабашской зоны, правами на которые владеет другое совместное предприятие «Газпром нефти» и Repsol – «Евротэк-Югра».

Покупка новых активов

«Газпром нефть» купила 100 % ООО «Энерком», которому принадлежит Солнечный лицензионный участок в Оренбургской области. Новый актив войдет в состав Оренбургского кластера добычи жидких углеводородов.

Кроме того, завершилась реорганизация структуры АО «Арктикгаз», в результате которой ПАО «Газпром нефть» и ПАО «НОВАТЭК» теперь владеют компанией на паритетной основе. Это позволит реализовать синергию от совместного использования компетенций в области добычи углеводородов, регионального опыта и инфраструктуры.

В г. Сальске Ростовской области был куплен производственно-логистический терминал. Он станет важным элементом логистической системы, которая будет обеспечивать южные регионы России инновационной битумной продукцией.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. СТРУКТУРА ГРУППЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»¹

Добыча

АО «Газпромнефть-ННГ»
ООО «Газпромнефть-Хантос»
ООО «Газпромнефть-Восток»
ООО «Меретояханефтегаз»
ООО «Газпромнефть-Ангара»
ООО «Газпромнефть-Сахалин»
ООО «Газпромнефть-Оренбург»
ООО «ГПН-ГЕО»
АО «ЮУНГ»
ООО «Газпромнефть - Ямал»
ООО «Газпром нефть шельф»
ООО «Газпромнефть - Заполярье»
ООО «ГПН-Развитие»
ЗАО «Ханты-Мансийский нефтегазовый союз» (СП)
ПАО «НГК «Славнефть» (СП)
АО «Томскнефть» ВНК (СП)
АО «Мессояханефтегаз» (СП)
АО «АРТИКГАЗ» (СП)
Salym Petroleum Development N.V. (СП)
Gazprom Neft Badra B.V.
Gazprom Neft Middle East B.V.
ООО «Технологический центр «Бажен»
ООО «Энерком»
ООО «Карабашские-6»
ООО «Газпромнефть-Приразломное»
АО «Евротэк-Югра» (СП)
ЗАО «Нортгаз» (СП)
ООО «АСБ ГЕО» (СП)

Сервисные компании

ООО «Газпромнефть-ННГГФ»
ООО «ГПН-Нефтесервис»
ООО «ННГА»
ООО «НТН»
ООО «НЭН»
ООО «ННГС»
ООО «Газпромнефть – Энергосервис»
ООО «Нефтехимремонт»
ООО «РМЗ «ГПН-ОНПЗ»
ООО «Автоматика-сервис»
ООО «Гарант Сервис» (СП)

Переработка

АО «Газпромнефть – МНПЗ»
АО «Газпромнефть – ОНПЗ»
ПАО «Славнефть – ЯНОС» (СП)
ООО «Южно-Приобский ГПЗ» (СП)

Реализация нефти и нефтепродуктов

Gazprom Neft Trading GmbH
ООО «Газпромнефть-Центр»
ЗАО «Мунай-Мырза»
ОсОО «Газпром нефть Азия»
ООО «Газпромнефть-Тюмень»
ООО «Газпромнефть – Красноярск»
АО «Газпромнефть-Урал»
АО «Газпромнефть – Северо-Запад»
АО «Газпромнефть-Ярославль»
АО «Газпромнефть-Транспорт»
АО «Газпромнефть-Новосибирск»
ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт»
ООО «Газпромнефть – Таджикистан»
ТОО «Газпромнефть – Казахстан»
ОсОО «Альянс-Ойл-Азия»
ООО «Газпромнефть – Корпоративные продажи»
АО «Газпромнефть – Мобильная карта»
ООО «Моснефтепродукт»
ООО «Газпромнефть-Региональные продажи»
АО «Газпромнефть-Альтернативное топливо»
АО «Газпромнефть-Терминал»
АО «Универсал-нефть»
ООО «Газпромнефть Лаборатория»
ООО «ГПН-Трейд Оренбург»

¹ В структуру группы включены СП и основные операционные компании.

Смазочные материалы, битумы и нефтехимия

ООО «Газпромнефть – СМ»
АО «Газпромнефть МЗСМ»
Gazprom Neft Lubricants Italia S.p.A.
ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ ЛУБРИКАНТС УКРАИНА»
ООО «Газпромнефть – БМ»
ООО «Газпромнефть – КС»
ООО «ГПН - РЗБМ»
ООО «НОВА-БРИТ»
ООО «Полиэфир»
ООО «БСВ-ХИМ»
АО «Совхимтех»
АО «Сибгазполимер» (СП)
ТОО «Газпромнефть - Битум Казахстан»
ООО «Битумные Терминалы»
ООО «ТРАНС - РЕАЛ»
ООО «Полиом» (СП)
ООО «НПП «Нефтехимия» (СП)
ООО «Газпромнефть-Тоталь ПМБ» (СП)

Заправка авиационным топливом

АО «Газпромнефть-Аэро»
ООО «Газпромнефть-Аэро Мурманск»
ООО «Газпромнефть-Аэро Кемерово»
ООО «Газпромнефть-Аэро Шереметьево»
ООО «ТЭК «Северо-Запад» (СП)
АО «Совэкс» (СП)
ООО «Газпромнефть-Аэро Томск» (СП)
ООО «Газпромнефть-Аэро Кыргызстан» (СП)
ООО «ТЭК Енисей» (СП)
ООО «Аэро ТО»
АО «Газпромнефть-Аэро Новосибирск» (СП)
АО «ТЭК «Славнефть-Туношна» (СП)
ООО «ТЭК Омск (Центральный)» (СП)
ООО «Чукотаэросбыт»

Бункеровка

ООО «Газпромнефть Марин Бункер»
ООО «Газпромнефть Шиппинг»
ООО «Газпромнефть Терминал СПб»
GAZPROMNEFT MARINE BUNKER BALKAN S.A.
AS Baltic Marine Bunker
ООО «ННК»
ООО «Новороснефтесервис»

Многопрофильная деятельность

Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad

Прочая деятельность

ООО «Алтайское Подворье»
АО «МФК Лахта Центр»
ООО «ГПН-Финанс»
ООО «ГПН-Энерго»
ООО «ГПН-ЗС»
ООО «Газпромнефть НТЦ»
ООО «ГПН-Инвест»
ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»
ООО «Комплекс Галерная 5»
ООО «Газпромнефть-Логистика»
ООО «ИТСК»
ООО «Газпромнефть-Снабжение»
АО «Арктика Медиа»
Gazprom Neft International S.A.
Gazprom Neft Finance B.V.
Gazprom Neft Downstream B.V.
Gazprom Neft Business Service B.V.
ООО «ТК-БА» (СП)
ООО «ННК» (СП)
ООО «ГПН-проект»
ООО «Газпромнефть-Аэро Брянск»
ООО «Клуб «Заречье»
ООО «Юнифэл»
ООО «Газпромнефть-Оренбург Союз»

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В учете ПАО «Газпром нефть» расходы на электрическую энергию за 2018 г. отражены в **составе услуг аренды** по договору аренды помещений и составляют сумму 14 375 988,40 ₺, в том числе НДС 2 192 947,37 ₺.

Количественный учет по энергоресурсам в «Газпром нефти» не ведется.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

Средние ставки налогов и сборов, действовавшие в отчетных периодах для налогообложения нефтегазовых компаний в России

Показатели	2018	2017	Δ, %
Экспортная таможенная пошлина, \$/т			
Нефть	128,48	86,74	48,1
Светлые нефтепродукты	38,52	25,99	48,2
Дизельное топливо	38,52	25,99	48,2
Бензин	38,52	25,99	48,2
Нафта	70,63	47,67	48,2
Темные нефтепродукты	128,48	86,74	48,1
Налог на добычу полезных ископаемых, ₽/т			
Нефть	12 455	8 134	53,1

Ставки вывозной таможенной пошлины на нефть и нефтепродукты

Ставки вывозной таможенной пошлины на нефть и нефтепродукты рассчитываются Министерством экономического развития Российской Федерации в соответствии с Методикой расчета вывозных таможенных пошлин на нефть сырую и отдельные категории товаров, выработанных из нефти, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации № 276 от 29 марта 2013 г.

Вывозная таможенная пошлина на нефть сырую

В соответствии с п. 4 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», ставки вывозных таможенных пошлин на нефть не должны превышать размер предельной ставки пошлины, рассчитываемой следующим образом:

Котировка цены Urals (P), \$/т	Максимальная ставка экспортной таможенной пошлины
≤ 109,50	0 %
109,50 < P ≤ 146,00	35 % × (P – 109,50)
146,00 < P ≤ 182,50	12,78 + 45 % × (P – 146,00)
> 182,50	29,20 + 30 % × (P – 182,50) на 2017–2018 гг. K _{нефть} * × (29,20 + 30 % × (P – 182,50)) с 2019 г.

* K_{нефть} = 0,833 – на 2019 г., 0,667 – на 2020 г., 0,5 – на 2021 г., 0,333 – на 2022 г., 0,167 – на 2023 г., 0 – с 2024 г.

Нефть, экспортируемая в Республику Казахстан, не облагается вывозной таможенной пошлиной на нефть. От вывозных таможенных пошлин освобождается нефть, экспортируемая в Киргизию и Республику Беларусь в пределах индикативных балансов.

В соответствии с Федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 305-ФЗ Правительство Российской Федерации вправе принять решение об установлении заградительной ставки вывозной таможенной пошлины на нефть сырую, рассчитываемую в следующем порядке:

Котировка цены Urals (P), \$/т	Максимальная ставка экспортной таможенной пошлины
≤182,50	0 %
P > 182,50	29,20 + 45 % × (P – 182,50)

Указанный порядок применяется в течение 6 месяцев начиная с месяца, следующего за изменением уровня цен на нефть сырую за 3 последовательных месяца более чем на 15 %.

В соответствии с подп. 4 п. 5 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе» Правительство Российской Федерации вправе устанавливать особые формулы расчета пониженных ставок вывозных таможенных пошлин на нефть сырую с особыми физико-химическими характеристиками, размер которых в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2013 г. № 276 устанавливается в зависимости от сложившейся за период мониторинга средней цены на нефть сырую марки Urals в следующем размере:

$C_{\tau} = (P - 182,5) \times K - 56,57 - 0,14 \times P$, где P – цена на нефть Urals (\$/т), а K – приростной коэффициент, равный 30 % с 2017 г.

Постановлением Правительства № 846 от 26 сентября 2013 г. утвержден порядок подготовки предложений о применении особых формул расчета ставок экспортных пошлин на нефть сырую и мониторинга обоснованности их применения, в том числе в отношении новых проектов, расположенных на территории Республики Саха (Якутия), Иркутской области, Красноярского края, севернее 65° с. ш. Ямало-Ненецкого автономного округа.

Приказом № 868 от 3 декабря 2013 г. Минэнерго России утвердило форму заявления и методические указания по проведению анализа обоснованности применения особых формул расчета ставок экспортных пошлин на нефть сырую.

Федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 305-ФЗ уточнен порядок применения особых формул расчета ставок экспортных пошлин на нефть с особыми физико-химическими характеристиками, добытой в границах географических объектов, поименованных в подп. 4 п. 5 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе». С 1 января 2019 г. льгота применяется до достижения установленных объемов нефти, вывезенной с применением особых формул расчета ставок экспортных пошлин, по каждому такому географическому объекту.

В соответствии с п. 1.1 ст. 35 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе» для нефти, добытой на новом морском месторождении, установлено освобождение от уплаты вывозной таможенной пошлины на срок:

- > до 31 марта 2032 г. – для месторождений, расположенных полностью в Азовском море или на 50 % и более своей площади в Балтийском море, Черном море (глубина до 100 м), Печорском или Белом море, Охотском море (южнее 550 с. ш.), в российской части дна Каспийского моря;
- > до 31 марта 2042 г. – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Черном море (глубина более 100 м), Охотском море (севернее 550 с. ш.), Баренцевом море (южнее 720 с. ш.);
- > неограниченно – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Карском море, Баренцевом море (севернее 720 с. ш.), восточной Арктике (море Лаптевых, Восточно-Сибирское море, Чукотское море, Берингово море).

В соответствии с п. 5 ст. 11.1 Налогового кодекса Российской Федерации новым морским месторождением признается морское месторождение, дата начала промышленной добычи углеводородного сырья на котором приходится на период с 1 января 2016 г.

Вывозная таможенная пошлина на нефтепродукты

В соответствии со ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе» ставка вывозной таможенной пошлины на отдельные категории товаров, выработанных из нефти, устанавливается Правительством Российской Федерации. При этом от вывозных таможенных пошлин освобождаются нефтепродукты, экспортируемые в Таджикистан, Республику Беларусь, Армению и Киргизию в пределах индикативных балансов.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2013 г. № 276 установлен следующий порядок определения ставок вывозных таможенных пошлин на нефтепродукты:

$C_{\text{тнп}} = K \times C_{\text{тн}}$, где $C_{\text{тн}}$ – ставка вывозной таможенной пошлины на нефть сырую, а K – расчетный коэффициент в отношении отдельной категории нефтепродуктов.

Установлены следующие коэффициенты для расчета ставок вывозных таможенных пошлин на нефтепродукты:

Коэффициенты для расчета ставок вывозных таможенных пошлин на нефтепродукты

Нефтепродукты	с 2017 г.
Легкие и средние дистилляты	0,3
Дизельное топливо	0,3
Масла смазочные	0,3
Нафта	0,55
Бензин	0,3

В соответствии с Федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 305-ФЗ Правительство Российской Федерации вправе принять решение об установлении заградительной ставки вывозной таможенной пошлины на отдельные категории нефтепродуктов, в размере, равном 60 % величины вывозной таможенной пошлины на нефть сырую. Указанный порядок применяется в течение 6 месяцев начиная с месяца, следующего за изменением уровня цен на нефть сырую за 3 последовательных месяца более чем на 15 %.

Акциз на нефтепродукты

Налогоплательщиками по уплате акциза на нефтепродукты на территории Российской Федерации являются производители нефтепродуктов. Кроме того, налог уплачивается юридическими лицами при ввозе подакцизных товаров на территорию Российской Федерации.

В соответствии со ст. 193 Налогового кодекса Российской Федерации (в редакции Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 301-ФЗ) установлены следующие ставки акцизов на нефтепродукты.

Акцизы на нефтепродукты (₽/т)

	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Нефтепродукты	01.01–31.05	01.06–31.12			
Бензин					
ниже класса 5	13 100	13 100	13 100	13 100	13 100
класс 5	10 130	11 213	8 213	12 314	13 262
прямогонный	13 100	13 100	13 100	13 912	15 533
Дизельное топливо	6 800	7 665	5 665	8 541	9 188
Моторные масла	5 400	5 400	5 400	5 400	5 841
Средние дистилляты	7 800	8 662	6 665	9 535	9 916

Федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 301-ФЗ с 1 января 2019 г. введен новый подакцизный товар – нефтяное сырье. Налогоплательщиками акциза признаются организации, имеющие свидетельство о регистрации лица, совершающего операции по переработке нефтяного сырья на собственных производственных мощностях либо иной организации, оказывающей им услуги по переработке. Ставка акциза на нефтяное сырье определяется исходя из уровня мировых цен на нефть, корзины продуктов переработки нефтяного сырья и региональных особенностей рынков продуктов переработки.

При исчислении акциза на нефтяное сырье предусмотрена возможность применения налогового вычета. Вычетам подлежат суммы акциза, умноженные на коэффициент 2 и увеличенные на величину демпфирующей составляющей, которая характеризует отклонение цен на моторное топливо на внутреннем рынке относительно экспортной альтернативы.

Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)

В соответствии со ст. 342 Налогового кодекса Российской Федерации (в редакции Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 301-ФЗ) установлены следующие формулы для определения ставки НДПИ на нефть:

Изменение НДПИ с 2017 года

Налог	с 2017 г.
НДПИ на нефть	$919 \times K_{ц} - D_{м}$

$D_{м} = K_{ндпи} \times K_{ц} \times (1 - K_{в} \times K_{з} \times K_{д} \times K_{дв} \times K_{кан}) - K_{к}$ на 2017–2018 гг.

$D_{м} = K_{ндпи} \times K_{ц} \times (1 - K_{в} \times K_{з} \times K_{д} \times K_{дв} \times K_{кан}) - K_{к} - K_{ман} \times C_{вн} - K_{абдт}$ с 2019 г.

$K_{ндпи} = 559$.

$K_{ц}$ – коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефть, определяется по следующей формуле: $K_{ц} = (Ц - 15) \times P / 261$, где Ц – среднемесячная цена Urals на Роттердамской и Средиземноморской биржах (\$/барр.) и P – среднемесячный курс рубля к доллару США.

K_v – коэффициент, характеризующий степень выработанности запасов конкретного участка недр. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть для участков недр с высокой степенью выработанности. Степень выработанности запасов определяется как N/V , где N – сумма накопленной добычи нефти на конкретном участке недр, а V – начальные извлекаемые запасы нефти всех категорий по конкретному участку недр на 1 января 2006 г. В случае если степень выработанности запасов конкретного участка недр больше или равна 0,8 и меньше или равна 1, коэффициент K_v рассчитывается по формуле: $K_v = 3,8 - 3,5 \times N/V$. В случае если степень выработанности запасов конкретного участка недр превышает 1, коэффициент K_v принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент K_v принимается равным 1. Для участка недр, содержащего в себе залежь (залежи) нефти, значение коэффициента K_d для которой составляет менее 1, коэффициент K_v принимается равным 1.

K_z – коэффициент, характеризующий величину запасов конкретного участка недр. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС для малых участков недр. В случае если величина начальных извлекаемых запасов нефти (V_z – начальные извлекаемые запасы нефти всех категорий по конкретному участку недр на 1 января года, предшествующего году налогового периода) меньше 5 млн т и степень выработанности его запасов на 1 января 2012 г. (либо на 1 января года выдачи лицензии, если лицензия выдана после 1 января 2012 г.) меньше или равна 0,05, коэффициент K_z рассчитывается по формуле: $K_z = 0,125 \times V_z + 0,375$.

K_d – коэффициент, характеризующий степень сложности добычи нефти. Его значение варьируется от 0,2 до 1 в зависимости от сложности добычи нефти из конкретной залежи:

- > 0,2 – при добыче нефти из конкретной залежи с утвержденным показателем проницаемости не более 2×10^3 мкм² и эффективной нефтенасыщенной толщиной пласта не более 10 м;
- > 0,4 – при добыче нефти из конкретной залежи с утвержденным показателем проницаемости не более 2×10^3 мкм² и эффективной нефтенасыщенной толщиной пласта более 10 м;
- > 0,8 – при добыче нефти из конкретной залежи, отнесенной к продуктивным отложениям тюменской свиты;
- > 1 – при добыче нефти из прочих залежей.

K_{dv} – коэффициент, характеризующий степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья. K_{dv} применяется для участков недр, на которых имеются залежи с коэффициентом $K_d < 1$. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть для залежей с высокой степенью выработанности. Степень выработанности запасов для залежи с $K_d < 1$ определяется как N_{dv} / V_{dv} , где N_{dv} – сумма накопленной добычи нефти на конкретной залежи, а V_{dv} – начальные извлекаемые запасы нефти всех категорий по конкретной залежи на 1 января года, предшествующего году налогового периода. В случае если степень выработанности запасов конкретной залежи больше или равна 0,8 и меньше или равна 1, коэффициент K_{dv} рассчитывается по формуле: $K_{dv} = 3,8 - 3,5 \times N_{dv} / V_{dv}$. В случае если степень выработанности запасов конкретной залежи превышает 1, коэффициент K_{dv} принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент K_{dv} принимается равным 1. Для иных залежей данного участка (коэффициент K_d для которых равен 1) коэффициент K_{dv} принимается равным значению коэффициента K_v , определяемому для всего участка недр.

$K_{кан}$ – коэффициент, характеризующий регион добычи и свойства нефти. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть на участках недр, расположенных полностью или частично в регионах со сложными природно-климатическими и геологическими условиями (в частности, на полуострове Ямал в Ямало-Ненецком автономном округе (ЯНАО), в Иркутской области, Республике Саха (Якутия)). Коэффициент $K_{кан}$ принимается равным 0 до первого числа месяца, следующего за месяцем наступления хотя бы одного из следующих условий: достижение предельного объема накопленной добычи нефти на участке недр (1) или истечение предельно установленного срока (2). По истечении срока применения налоговой льготы $K_{кан}$ принимается равным 1.

K_k устанавливается равным 357 на 2018 г. и 428 ₪ на 2019–2021 гг.

$K_{ман}$ – коэффициент, характеризующий завершение налогового маневра, определяемый в размере величины поэтапного снижения ставки вывозной таможенной пошлины на нефть.

$C_{вн}$ – равен 0,1 при добыче нефти с вязкостью не менее 10 000 МПа·с (в пластовых условиях). В иных случаях $C_{вн}$ равен 1.

$K_{АБДТ}$ – коэффициент, характеризующий надбавку за автомобильный бензин и дизельное топливо, применяемый при наличии положительной демпфирующей составляющей, используемый при определении налогового вычета акциза на нефтяное сырье.

В соответствии с п. 2.1 ст. 342 и п. 6 ст. 338 Налогового кодекса Российской Федерации для нефти, добытой на новом морском месторождении, установлены следующие адвалорные ставки НДС (в % от стоимости):

- > 30 % до истечения 5 лет с даты начала промышленной добычи углеводородного сырья – для месторождений, расположенных полностью в Азовском море или на 50 % и более своей площади в Балтийском море;
- > 15 % до истечения 7 лет с даты начала промышленной добычи углеводородного сырья – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Черном море (глубина до 100 м), Японском, Печорском или Белом морях, Охотском море (южнее 550 с. ш.), в российской части дна Каспийского моря;
- > 10 % до истечения 10 лет с даты начала промышленной добычи углеводородного сырья – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Охотском море (севернее 550 с. ш.), в Черном море (глубина более 100 м), Баренцевом море (южнее 720 с. ш.);
- > 5 % до истечения 15 лет с даты начала промышленной добычи углеводородного сырья – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Карском море, Баренцевом море (севернее 720 с. ш.), восточной Арктике (море Лаптевых, Восточно-Сибирское, Чукотское, Берингово моря).

Кроме того, налоговым законодательством установлена льготная ставка налога в отношении нефти, добытой из залежей, отнесенных к баженовским продуктивным отложениям, при условии соблюдения требований Налогового кодекса Российской Федерации. С 1 января 2019 г. Федеральным законом от 3 августа 2018 г. № 305-ФЗ установлена возможность применения налогового вычета на участках недр, указанных в подп. 4 п. 5 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», в размере $K_{ман} \times V_{эн}$, где $V_{эн}$ – количество нефти сырой, добытой на участке недр и вывезенной за пределы территории Российской Федерации с применением особых ставок вывозной таможенной пошлины на нефть.

Эффективная ставка НДС на нефть по Группе

Ставки	2018	2017	Δ, %
Общеустановленная ставка НДС на нефть, ₽/т	12 455	8 134	53,1
Эффективная ставка НДС на нефть (с учетом применения $K_{в}$, $K_{з}$, $K_{д}$, $K_{дв}$ и $K_{кан}$), ₽/т	10 301	6 825	50,9
Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общеустановленной, ₽/т	2 154	1 309	
Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общеустановленной, %	17,3	16,1	

По итогам 2018 г. эффективная ставка НДС на нефть составила 10 301 ₽/т, что на 2 154 ₽/т ниже средней общеустановленной ставки в соответствии с налоговым законодательством. Данное отклонение обусловлено влиянием установленных налоговым законодательством льгот по НДС на нефть, в том числе понижающих коэффициентов $K_{в}$, $K_{з}$, $K_{д}$, $K_{дв}$ и $K_{кан}$.

НДПИ на природный газ и газовый конденсат

В соответствии со ст. 342 Налогового кодекса Российской Федерации (в редакции Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 301-ФЗ) установлены следующие ставки НДПИ на газ горючий природный и газовый конденсат.

НДПИ на природный газ и газовый конденсат

Природный газ, ₽ / тыс. м ³	$35 \times E_{yt} \times K_c + T_r$
Газовый конденсат, ₽/т	$42 \times E_{yt} \times K_c \times K_{km} + 0,75 \times K_{MAN}$

E_{yt} – базовое значение единицы условного топлива, рассчитываемое налогоплательщиком в зависимости от цены природного газа и газового конденсата, а также соотношения объемов добычи указанных углеводородов.

K_c – коэффициент, характеризующий сложность добычи полезного ископаемого из залежи. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДПИ и принимается равным минимальному значению из пяти понижающих коэффициентов – K_p (льгота по территориальному признаку), $K_{вг}$ (льгота для выработанных участков недр), $K_{гз}$ (льгота для залежей с глубиной залегания более 1,7 км), $K_{ас}$ (льгота для участков недр региональной системы газоснабжения) и $K_{орз}$ (льгота для залежей, отнесенных к туронским продуктивным отложениям).

T_r – показатель, характеризующий расходы на транспортировку природного газа (согласно информации ФАС России, на 2017–2018 гг. принимается равным 0).

$K_{км}$ – корректирующий коэффициент, равный $6,5/K_r$, где K_r – коэффициент, характеризующий экспортную доходность единицы условного топлива.

Эффективная ставка НДПИ на природный газ по итогам 2018 г. составила 596 ₽ за 1 тыс. м³, что на 43 ₽ ниже средней общеустановленной ставки в соответствии с налоговым законодательством. Данное отклонение обусловлено влиянием установленных налоговым законодательством льгот по НДПИ на природный газ, в частности понижающего коэффициента K_c .

Налог на дополнительный доход (НДД)

Федеральным законом от 19 июля 2018 г. № 199-ФЗ с 1 января 2019 г. вводится налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья. НДД будет взиматься по ставке 50 % с дохода от добычи углеводородного сырья за вычетом расчетной экспортной пошлины и расходов на транспортировку, а также фактических капитальных и операционных расходов, связанных с разработкой участка недр. Новый налоговый режим предполагает снижение суммарной величины фискальных платежей, зависящих от валовых показателей (НДПИ и вывозной таможенной пошлины на нефть), за счет изменения формулы расчета НДПИ и введения системы фискальных льгот по НДПИ и вывозной таможенной пошлины для определенных категорий пилотных проектов. На период апробации нового фискального режима установлен закрытый перечень пилотных участков, в отношении которых возможно применение НДД. В портфеле «Газпром нефти» представлены пилоты всех групп участков.

Налоговые льготы

Действующим законодательством о налогах и сборах предусмотрены следующие виды налоговых льгот, применяемых дочерними обществами Группы (включая пониженные налоговые ставки и понижающие коэффициенты к ставке НДПИ на нефть и природный газ).

Виды налоговых льгот

Налоговые льготы, применяемые в течение 2018 г.	Применимость к Группе
НДПИ на природный газ	
Понижающий коэффициент K_c к ставке НДПИ	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Заполярье» ООО «Газпромнефть-Ямал» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
НДПИ на нефть	
Понижающий коэффициент K_3 к ставке НДПИ	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
Понижающий коэффициент K_b к ставке НДПИ	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Восток» АО «ЮУНГ» ООО «Газпромнефть-Хантос»
Понижающий коэффициент K_d к ставке НДПИ	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Восток» ООО «Заполярье» ООО «Газпромнефть-Хантос» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
Понижающий коэффициент $K_{дв}$ к ставке НДПИ	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Восток»
Понижающий коэффициент $K_{кан}$ к ставке НДПИ	ПАО «Газпром нефть» ООО «Газпромнефть-Ангара» ООО «Газпромнефть-Ямал»
Ставка 0 ₽ при добыче нефти из залежей баженовских продуктивных отложений	ООО «Газпромнефть-Хантос» АО «Газпромнефть-ННГ»
Пониженная ставка НДПИ при добыче на новом морском месторождении, расположенном в Печорском море	ООО «Газпром нефть шельф»
Налог на прибыль организаций	
Применение пониженной ставки в размере 16 % (льгота 4 % в соответствии с региональным законодательством ХМАО – Югры ¹)	ООО «Газпромнефть-Хантос» АО «Газпромнефть-ННГ»
Применение пониженной ставки в размере 16,5 % (льгота 3,5 % в соответствии с региональным законодательством ЯНАО)	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Заполярье» ООО «Газпромнефть-Ямал»
Применение пониженной ставки в размере 19,475 % (льгота 0,525 % в соответствии с региональным законодательством Тюменской области)	ООО «Газпромнефть-Хантос»

Налоговые льготы, применяемые в течение 2018 г.	Применимость к Группе
Применение пониженной ставки в размере 16,5 % (льгота 3,5 % в соответствии с региональным законодательством г. Санкт-Петербурга)	ПАО «Газпром нефть» АО «Газпромнефть-Аэро» ООО «Газпромнефть НТЦ» ООО «ГПН-Развитие» ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис» ООО «Газпромнефть-Региональные продажи» ООО «Газпромнефть Марин Бункер» АО «МФК «Лахта Центр» ООО «Газпромнефть Шиппинг» ООО «Газпром нефть шельф» ¹
Налог на имущество	
Освобождение от налога на имущество в отношении месторождений, введенных в разработку после 1 января 2011 г. (в соответствии с региональным законодательством ХМАО – Югры)	ООО «Газпромнефть-Хантос» АО «Газпромнефть-ННГ»
Применение пониженной ставки в размере 1,1 % в отношении имущества, созданного/ приобретенного при реализации инвестиционных проектов в ЯНАО (в соответствии с региональным законодательством ЯНАО)	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Заполярье»
Освобождение от налога на имущество в отношении имущества, созданного/ приобретенного при реализации инвестиционных проектов в Оренбургской области (в соответствии с региональным законодательством Оренбургской области)	ООО «Газпромнефть-Оренбург»
Освобождение от уплаты налога на имущество в отношении имущества, созданного/приобретенного, а также введенного в эксплуатацию в рамках реализации инвестиционных проектов в размере 50 % от суммы налога, зачисляемой в бюджет Томской области (в соответствии с региональным законодательством Томской области)	ООО «Газпромнефть-Восток»
Освобождение от уплаты налога на имущество в отношении имущества, созданного/приобретенного, а также введенного в эксплуатацию в рамках разработки технологий поиска и разведки запасов доюрского комплекса Томской области (в соответствии с региональным законодательством Томской области)	ООО «Газпромнефть-Восток»

1. В части прочей деятельности, относящейся к КГН ПАО «Газпром».

ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

В качестве методологии, по которой ПАО «Газпром нефть» проводилась оценка соблюдения принципов корпоративного управления, закрепленных Кодексом корпоративного управления Банка России, использовались рекомендации, закрепленные в Письме Банка России от 17 февраля 2016 г. № ИН-06-52/8 «О раскрытии в годовом отчете публичного акционерного общества отчета о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления».

Сведения о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления были рассмотрены Советом директоров ПАО «Газпром нефть» в составе Годового отчета за 2018 г. на заседании Совета директоров 19 апреля 2019 г. (Протокол от 22 апреля 2019 г. № ПТ-0102/19).

С учетом требований п. 70.4 Положения о раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг, утвержденного Банком России 30 декабря 2014 г. № 454-П, ниже изложены ключевые принципы и рекомендации Кодекса, которые ПАО «Газпром нефть» не соблюдают либо соблюдают не в полной мере, а также приведены объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления.

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.6.	<p>1. При проведении в отчетном периоде общих собраний акционеров в форме собрания (совместного присутствия акционеров) предусматривалось достаточное время для докладов по вопросам повестки дня и время для обсуждения этих вопросов.</p> <p>2. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование.</p> <p>3. Советом директоров при принятии решений, связанных с подготовкой и проведением общих собраний акционеров, рассматривался вопрос об использовании телекоммуникационных средств для предоставления акционерам удаленного доступа для участия в общих собраниях в отчетном периоде.</p>	частично соблюдается	Кандидаты в органы управления и контроля присутствовали на собрании не в полном составе. Чтобы обеспечить коммуникацию акционеров с кандидатами в органы управления и контроля, Общество в рамках подготовки к собранию предлагает доступные способы коммуникации, такие как горячая линия и электронная почта, позволяющие акционерам высказать свое мнение и направить свои вопросы кандидатам.

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2.	1. Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	частично соблюдается	В Положении о дивидендной политике закреплены следующие принципы: повышение инвестиционной привлекательности и обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Общества. На практике деятельность «Газпром нефти» является прибыльной, и Общество придерживается политики регулярных дивидендных выплат по акциям и на протяжении всей истории существования осуществляет выплату дивидендов. С учетом прибыльного характера деятельности и приверженности Общества к безусловной реализации права акционеров на справедливое участие в его прибыли подход относительно соблюдения указанного критерия, закрепленный в дивидендной политике, не подлежит пересмотру.
2.1.7.	1. В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	не соблюдается	Отчет о практике корпоративного управления Общества был рассмотрен в 2017 г. В связи с тем, что основные мероприятия по совершенствованию практики корпоративного управления произошли в конце 2018 г., Отчет будет подготовлен на рассмотрение Совета директоров в 2019 г.
2.3.2.	1. Во всех случаях проведения общего собрания акционеров в отчетном периоде, повестка дня которого включала вопросы об избрании совета директоров, общество представило акционерам биографические данные всех кандидатов в члены совета директоров, результаты оценки таких кандидатов, проведенной советом директоров (или его комитетом по номинациям), а также информацию о соответствии кандидата критериям независимости в соответствии с рекомендациями 102-107 Кодекса и письменное согласие кандидатов на избрание в состав совета директоров.	частично соблюдается	Не соблюдается в части того, что в материалах к собранию акционерам не была предоставлена информация о соответствии кандидата критериям независимости. Информацию о соответствии кандидатов критериям независимости Общество планирует включать в состав материалов к собранию акционеров начиная с 2019 г.

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.2.	<p>1. В отчетном периоде совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) составил мнение о независимости каждого кандидата в совет директоров и представил акционерам соответствующее заключение.</p> <p>2. За отчетный период совет директоров (или комитет по номинациям совета директоров) по крайней мере один раз рассмотрел независимость действующих членов совета директоров, которых общество указывает в годовом отчете в качестве независимых директоров.</p> <p>3. В обществе разработаны процедуры, определяющие необходимые действия члена совета директоров в том случае, если он перестает быть независимым, включая обязательства по своевременному информированию об этом совета директоров.</p>	частично соблюдается	Указанные в п. 3 процедуры не закреплены во внутренних документах Общества. Однако на практике Общество ежеквартально осуществляет проверку информации об участии членов Совета директоров в других организациях и владении акциями (долями) других организаций. Указанные сведения позволяют Обществу своевременно составлять мнение о независимости директоров. Кроме того, несмотря на отсутствие во внутренних документах соответствующих процедур, независимые директора уведомляют Председателя Совета директоров в том случае, если они перестали быть независимыми.
2.4.3.	1. Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	не соблюдается	<p>Независимые директора составляют менее одной трети состава Совета директоров (15 %). Совет директоров на 77 % сформирован из представителей контролирующего акционера – ПАО «Газпром».</p> <p>Данный критерий возможен к исполнению в полном объеме при условии соответствующего решения со стороны контролирующего акционера.</p>
2.4.4.	1. Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	частично соблюдается	Независимые директора проводят оценку существенных корпоративных действий, связанных с возможным конфликтом интересов, в рамках анализа материалов, направляемых членам Совета директоров. Специальных результатов такой оценки независимые директора Совету директоров не представляли.
2.5.1.	<p>1. Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.</p> <p>2. Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.</p>	частично соблюдается	В отношении п. 1 не исполняется в части того, что Председатель Совета директоров не является независимым директором. С учетом проведенной оценки эффективности деятельности Совета директоров деятельность Председателя была признана отвечающей потребностям Общества. Отсутствие старшего независимого директора не влечет за собой дополнительных рисков для Общества и его заинтересованных сторон. Независимые директора имеют возможность напрямую общаться с Председателем Совета директоров. Председатель Совета директоров имеет безупречную деловую и личную репутацию, а также значительный опыт работы на руководящих должностях. Функции Председателя Совета директоров закреплены Уставом и Положением о Совете директоров.

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.3.	<p>1. Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывались в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде.</p> <p>2. В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров обязаны уведомлять совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций общества), а также о факте такого назначения.</p>	частично соблюдается	<p>В части п. 2 в соответствии с Положением о Совете директоров ПАО «Газпром нефть» члены Совета директоров уведомляют Общество о факте избрания в состав органов управления других организаций. В соответствии со сложившейся практикой работы члены Совета директоров предварительно уведомляют Председателя Совета директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций.</p>
2.8.1.	<p>1. Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.</p> <p>3. По крайней мере один член комитета по аудиту, являющийся независимым директором, обладает опытом и знаниями в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.</p> <p>4. Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.</p>	частично соблюдается	<p>Относительно части п. 1: в Комитет по аудиту не входят независимые директора. Состав Комитета по аудиту сформирован из представителей основного акционера – ПАО «Газпром», которые обладают специальными профессиональными знаниями и опытом в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности. Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Совета директоров Общества.</p>
2.8.2.	<p>1. Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.</p> <p>2. Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.</p> <p>3. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.</p>	частично соблюдается	<p>Относительно части п. 1 и 2: в состав Комитета по кадрам и вознаграждениям входит только один независимый директор. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям является представителем основного акционера – ПАО «Газпром». Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Совета директоров Общества.</p>
2.8.3.	<p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами.</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса.</p>	частично соблюдается	<p>Относительно части п. 1: в состав Комитета по кадрам и вознаграждениям входит только один независимый директор. Председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям является представителем основного акционера – ПАО «Газпром». Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Совета директоров Общества.</p>

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.4.	1. В отчетном периоде совет директоров общества рассмотрел вопрос о соответствии состава его комитетов задачам совета директоров и целям деятельности общества. Дополнительные комитеты либо были сформированы, либо не были признаны необходимыми.	не соблюдается	В 2018 г. Совет директоров не рассматривал отчеты о работе комитетов. Исходя из практики корпоративного управления Общества, отчеты о работе комитетов рассматриваются Советом директоров раз в два года. Вопрос о дополнительных комитетах Советом директоров также не рассматривался.
2.8.5.	1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами. 2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета.	частично соблюдается	Относительно части п. 1: комитеты Совета директоров возглавляют не независимые директора. Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера к выдвижению и избранию большего числа независимых директоров в состав Совета директоров Общества.
2.9.1.	1. Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом. 2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.	частично соблюдается	Относительно части п. 2: результаты оценки Совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на заочном заседании Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров.
4.2.1.	1. Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	не соблюдается	Общество выплачивает годовое вознаграждение членам Совета директоров, рассчитанное исходя из показателя прибыли. Общество не выплачивает вознаграждение за участие в отдельных заседаниях Совета директоров или комитетов Совета директоров. Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров регламентируются соответствующим Положением. Указанное Положение было разработано до введения в действие Кодекса корпоративного управления. Закрепленные в нем нормы соответствовали действовавшим на тот момент рыночным практикам и были призваны обеспечить соответствие применяемых форм вознаграждения целям Общества.

№	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.1.2.	<p>1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет.</p> <p>2. Общество раскрывает информацию о составе исполнительных органов и совета директоров, независимости членов совета и их членстве в комитетах совета директоров (в соответствии с определением Кодекса).</p> <p>3. В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.</p>	частично соблюдается	Относительно части п. 3: полное исполнение Обществом данной рекомендации зависит от готовности контролирующего акционера представить меморандум.
7.1.2.	<p>1. В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	не соблюдается	Указанная процедура не закреплена во внутренних документах Общества, и у Общества не происходило существенных корпоративных событий с момента принятия нового Кодекса корпоративного управления. Общество планирует разработать процедуру в рамках регламента работы Совета директоров, в соответствии с которой независимые директора будут обязаны заявлять о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.
7.1.3.	<p>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	частично соблюдается	Не соблюдается в части того, что пороги установлены не в Уставе, а во внутреннем документе Общества. Советом директоров утвержден Порядок совершения сделок ПАО «Газпром нефть», определяющий сделки, подлежащие согласованию с Советом директоров Общества.
7.2.2.	<p>1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.</p> <p>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.</p> <p>3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.</p>	частично соблюдается	Относительно части п. 3: внутренние документы Общества предусматривают перечень оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества только в рамках законодательства Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ПЕРЕЧЕНЬ КРУПНЫХ СДЕЛОК И СДЕЛОК С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ

Крупные сделки

В 2018 г. сделки, признаваемые крупными в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ПАО «Газпром нефть» не совершались.

Уставом Компании не установлены иные сделки, на совершение которых распространяется порядок одобрения крупных сделок.

Сделки с заинтересованностью

В отчетном 2018 г. ПАО «Газпром нефть» совершались сделки, признаваемые в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» сделками, в совершении которых имелась заинтересованность.

Информация о совершенных в 2018 г. сделках содержится в Отчете о заключенных ПАО «Газпром нефть» в 2018 г. сделках, в совершении которых имеется заинтересованность, утвержденном 19 апреля 2019 г. Советом директоров (Протокол № ПТ-0102/19 от 22 апреля 2019 г.).

ГЛОССАРИЙ

АГЗС

автомобильная газозаправочная станция

АДР

американские депозитарные расписки

АЗС

автозаправочная станция

б. п.

базисный пункт

Бережливое производство

Концепция управления, основанная на постоянных улучшениях и стремлении к устранению всех видов потерь. При этом в процесс улучшений вовлечен каждый сотрудник.

БРД

Блок разведки и добычи

Бурение на депрессии

Технология бурения, при которой пластовое давление превышает давление столба жидкости в скважине. Это позволяет свести к минимуму загрязнение пласта, увеличить скорость бурения и повысить коэффициент извлечения нефти.

ВВП

валовой внутренний продукт

ВИНК

вертикально интегрированная нефтяная компания

Вовлекающая среда

совокупность принципов и процессов, которые помогают сотрудникам максимально раскрыть свой потенциал, непрерывно развиваться и улучшать свою работу, активно взаимодействовать друг с другом для решения проблем, чувствовать личную ответственность и свой вклад в успехи Компании

ГРП

гидравлический разрыв пласта

ГРР

геолого-разведочные работы

ГСМ

горюче-смазочные материалы

ГТМ

геолого-технические мероприятия

ДО

дочернее общество

Дополненная реальность

Проецирование цифровой информации (изображение, видео, текст, графика) поверх экрана любых устройств, от телефона до очков дополненной реальности. На производстве это дает возможность оперативно получать сведения о любом оборудовании и его состоянии, моделировать рабочие процессы, сообщать о неполадках, проводить тренинги сотрудников и т. д. Значительно сокращает число ошибок и повышает эффективность работы.

ЕГДП

единицы, генерирующие денежные потоки

Иерархическая модель

Классическая модель управления, в рамках которой снизу вверх поступает информация о ситуации на производстве, а сверху вниз спускаются руководящие указания. Основана на жестком контроле и разграничении функций, сложных бюрократических процедурах и вертикальной иерархии. Малоэффективна в современном мире.

ИПЦ

индекс потребительских цен

ИСУР

интегрированная система управления рисками

КГПН

комплекс глубокой переработки нефти

КИН

коэффициент извлечения нефти

КМНС

коренные малочисленные народы Севера

Корпоративная культура

Система разделяемых ценностей, взглядов, целей и принципов совместной работы и разрешения споров, общая для всех сотрудников Компании. Основой корпоративной культуры являются корпоративные ценности.

КПГ

компримированный природный газ

КПЭ

ключевые показатели эффективности

ЛУ

лицензионный участок

Мастерские корпоративной культуры

группы, которые создаются для обсуждения с руководителями Компании и предприятий текущей и целевой модели корпоративной культуры, мероприятий, которые можно провести в рамках подразделений для создания вовлекающей среды

МГРП

многостадийный гидроразрыв пласта

МЛСП

морская ледостойкая стационарная платформа «Приразломная»

МСФО

Международные стандарты финансовой отчетности

МУПСВ

мобильная установка по предварительному сбросу воды

МЭА

Международное энергетическое агентство

н. т.

натуральное топливо

н. э.

нефтяной эквивалент

НГКМ

нефтегазоконденсатное месторождение

НДПИ

налог на добычу полезных ископаемых

НДС

налог на добавленную стоимость

НИОКР

научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

НК

нефтяная компания

НП

некоммерческое партнерство

НПЗ

нефтеперерабатывающий завод

Обсаженный ствол

интервал скважины, в котором ее стенки закреплены колонной из специальных обсадных труб, последовательно свинченных или сваренных между собой

ОПБУ США

общепринятые принципы бухгалтерского учета (англ. generally accepted accounting principles, GAAP)

ОПЕК

организация стран – экспортеров нефти (англ. OPEC, The Organization of the Petroleum Exporting Countries)

ОЭСР

организация экономического сотрудничества и развития

п. п.

процентный пункт

ПАВ

поверхностно-активные вещества

ПВВ

полимер-битумные вяжущие

ПМБ

полимерно-модифицированные дорожные битумы

ПНГ

попутный нефтяной газ

ПНР

пусконаладочные работы

Практики регулярного менеджмента

Инструменты руководителя, нацеленные на повышение эффективности и безопасности производства. Они имеют четкие алгоритмы и определенные принципы выполнения и применяются на всех уровнях управления Компанией. Практики регулярного менеджмента способствуют внедрению ценностей Компании и развитию культурной среды, в которой достигаются ее стратегические цели.

Предиктивная аналитика

(предсказательная, прогнозная аналитика) – класс методов анализа данных, концентрирующийся на прогнозировании будущего поведения объектов и субъектов с целью принятия оптимальных решений

Предиктивное устранение инцидентов

Принципиально новый подход к техобслуживанию и ремонту оборудования. Анализ цифровых данных, поступающих от датчиков техники, позволяет точно прогнозировать износ и поломки. Это дает возможность проводить техобслуживание наиболее эффективно и предупреждать наступление аварий.

Промышленный интернет вещей

Система объединенных компьютерных сетей и подключенных физических объектов (оборудования) со встроенными датчиками для сбора и обмена данными. Дает возможность удаленно контролировать оборудование и управлять в автоматизированном режиме без участия человека.

Проппант

гранулообразный материал, который не позволяет трещинам, создаваемым в ходе ГРП, смыкаться под действием горного давления и за счет этого повышает нефтеотдачу пласта

РСБУ

российские стандарты бухгалтерского учета

Сетевая модель

Современная модель управления, основанная на гибких кросс-функциональных командах, которые могут самостоятельно принимать решения и ставить цели. Основана на принципах горизонтальной иерархии, непрерывного обучения и личной ответственности за результат работы. Оптимальна для решения сложных задач в быстро меняющемся мире.

СРР

сейсморазведочные работы

СНГ

Содружество Независимых Государств (бывшие республики СССР, кроме Латвии, Литвы, Грузии и Эстонии)

СТО

станция технического обслуживания

СУГ

сжиженные углеводородные газы

СУОД

система управления операционной деятельностью

США

Соединенные Штаты Америки

СЭнМ

система энергоменеджмента

ТЭК

топливозаправочный комплекс

ТРИЗ

трудноизвлекаемые запасы

ТЭК

топливно-энергетический комплекс

УЗК

установка замедленного коксования

Управление по целям

Коллективное определение целей, выбор направления действий и принятие решений внутри организации. Благодаря этому и руководство Компании, и сотрудники разделяют цели Компании и понимают их значимость, могут самостоятельно оценить эффективность своей работы и внедрить улучшения.

ХМАО

Ханты-Мансийский автономный округ

ЦПС

центральный пункт сбора (подготовки нефти)

Шламовый амбар

сооружение, предназначенное для централизованного сбора, обезвреживания и захоронения отходов бурения нефтяных скважин

ШФЛУ

широкая фракция легких углеводородов

Щелочь-ПАВ-полимерное заводнение

Химический метод увеличения нефтеотдачи с месторождений в поздней стадии разработки. При этом в пласт закачивается смесь щелочи, поверхностно-активного вещества (ПАВ) и полимера.

ЭКА

Экспортное кредитное агентство

ЭРА

электронная разработка активов

«Эталон»

Название программы операционной трансформации – «Эталон» – символизирует образцовую бизнес-модель. Стремление к эталону отличает зрелую компанию, которая преодолела проблемы и вызовы в ходе своего развития.

ЯНАО

Ямало-Ненецкий автономный округ

B2B

(от англ. business to business, «бизнес для бизнеса») – товары и услуги, которые производят и предоставляют юридические лица другим юридическим лицам (компаниям)

B2C

(от англ. business to consumer, «бизнес для потребителя») – товары и услуги для конечного (розничного) потребителя

D&O

страхование ответственности директоров и должностных лиц (англ. directors and officers liability insurance)

GRI

международно признанная методика подготовки отчетности в области устойчивого развития, разработанная Глобальной инициативой по отчетности (англ. Global Reporting Initiative)

EBIT

Прибыль до вычета процентов и налогов. Данный показатель финансового результата организации является промежуточным между валовой и чистой прибылью (англ. earnings before interest and taxes).

EBITDA

прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации (сокр. от англ. earnings before interest, taxes, depreciation and amortization)

EURIBOR

усредненная процентная ставка по межбанковским кредитам, предоставляемым в евро (англ. European interbank offered rate)

FAR

коэффициент несчастных случаев со смертельным исходом (англ. fatality accident rate)

LIBOR

средневзвешенная процентная ставка по межбанковским кредитам (англ. London interbank offered rate – лондонская межбанковская ставка предложения)

LTIFR

коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (англ. lost time injury frequency rate)

NIS

Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad

NPS

индекс потребительской лояльности

PRMS

Наиболее распространенная в мире система оценки запасов углеводородов (англ. petroleum resources management system). Система учитывает не только возможность обнаружения нефти и газа, но и экономическую эффективность извлечения углеводородов. Запасы оцениваются по трем категориям: «доказанные», «вероятные» и «возможные» (3P – proved, probable, possible).

ROACE

доход на средний используемый капитал, то есть отношение чистой прибыли за вычетом дивидендов по акциям к среднему обыкновенному акционерному капиталу (англ. return on average capital employed)

SEC

Комиссия по ценным бумагам и биржам США (англ. U.S. Securities and Exchange Commission)

ЗАЯВЛЕНИЕ ОБ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Настоящий Годовой отчет подготовлен на основе информации, доступной Публичному акционерному обществу «Газпром нефть» и его дочерним обществам (далее – «Газпром нефть») на дату его составления.

Данный Годовой отчет содержит заявления прогнозного характера, которые отражают ожидания руководства Компании. Прогнозные заявления не основываются на фактических обстоятельствах и включают все заявления, касающиеся намерений, мнений или текущих ожиданий Компании в отношении результатов своей деятельности, финансового положения, ликвидности, перспектив роста, стратегии и отрасли промышленности, в которой работает «Газпром нефть». По своей природе для таких прогнозных заявлений характерно наличие рисков и факторов неопределенности, поскольку они относятся к событиям и зависят от обстоятельств, которые могут не произойти в будущем.

Такие термины, как «предполагать», «считать», «ожидать», «прогнозировать», «намереваться», «планировать», «проект», «рассматривать», «могло бы», наряду с другими похожими или аналогичными выражениями, а также использованные с отрицанием обычно указывают на прогнозный характер заявления. Данные предположения содержат риски и неопределенности, предвидимые либо не предвидимые Компанией. Таким образом, будущие результаты деятельности могут отличаться от текущих ожиданий, поэтому получатели представленной в Годовом отчете информации не должны основывать свои предположения исключительно на ней.

Помимо официальной информации о деятельности «Газпром нефти», в настоящем Годовом отчете содержится информация, полученная от третьих лиц и из источников, которые, по мнению «Газпром нефти», являются надежными. Тем не менее Компания не гарантирует точности данной информации, поскольку она может быть сокращенной или неполной. «Газпром нефть» не дает никаких гарантий в отношении того, что фактические результаты, масштабы или показатели ее деятельности или отрасли, в которой Компания ведет свою деятельность, будут соответствовать результатам, масштабам или показателям деятельности, явно выраженным или подразумеваемым в любых заявлениях прогнозного характера, содержащихся в настоящем Годовом отчете или где-либо еще. «Газпром нефть» не несет ответственности за любые убытки, которые могут возникнуть у какого-либо лица в связи с тем, что такое лицо полагалось на заявления прогнозного характера. 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.

АДРЕСА И КОНТАКТЫ

ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ	Публичное акционерное общество «Газпром нефть»
СОКРАЩЕННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ	ПАО «Газпром нефть»
АДРЕС МЕСТОНАХОЖДЕНИЯ	Российская Федерация, г. Санкт-Петербург
ДАТА РЕГИСТРАЦИИ	Компания зарегистрирована 6 октября 1995 г. Омской городской регистрационной палатой. Свидетельство о государственной регистрации № 38606450. Основной государственный регистрационный номер – 1025501701686.
ПОЧТОВЫЙ АДРЕС	Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Почтамтская, д. 3–5
АДРЕС В СЕТИ ИНТЕРНЕТ	www.gazprom-neft.ru
СПРАВОЧНАЯ СЛУЖБА	Тел.: +7 (812) 363-31-52 Тел.: +7 (800) 700-31-52 (бесплатный звонок по России) Факс: +7 (812) 363-31-51 Эл. почта: info@gazprom-neft.ru
ПРЕСС-СЛУЖБА по вопросам взаимодействия со СМИ	Тел.: +7 (495) 777-31-43 (Москва) Тел.: +7 (812) 648-31-43 (Санкт-Петербург) Эл. почта: pr@gazprom-neft.ru
РАБОТА С АКЦИОНЕРАМИ Департамент корпоративного регулирования	Тел.: +7 (812) 363-31-52 Факс: +7 (812) 363-31-51 Эл. почта: shareholders@gazprom-neft.ru
РАБОТА С ИНВЕСТОРАМИ Управление по связям с инвесторами	Тел.: +7 (812) 358-95-48 Эл. почта: ir@gazprom-neft.ru
АУДИТОР	Аудит бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2018 г. осуществляется независимой аудиторской фирмой АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» (АО «ПвК Аудит») Адрес: Российская Федерация, 125047, г. Москва, ул. Бутырский Вал, д. 10, бизнес-центр «Белая площадь» Тел.: +7 (495) 967-60-00 Факс: +7 (495) 967-60-01 Сайт: pwc.ru
РЕЕСТРОДЕРЖАТЕЛЬ	Акционерное общество «Специализированный регистратор – Держатель реестра акционеров газовой промышленности» (АО «ДРАГА») Адрес: Российская Федерация, 117420, г. Москва, ул. Новочеремушкинская, д. 71/32 Тел.: +7 (495) 719-40-44 Факс: +7 (495) 719-45-85 Сайт: www.draga.ru Эл. почта: info@draga.ru



Онлайн-версия
годового отчета
за 2018 г.

Александр Дюков
Председатель Правления

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large oval shape followed by a stylized name.

GAZPROM-NEFT.RU