



*СТРЕМИМСЯ  
К БОЛЬШЕМУ!*

# Годовой отчет 2019

МЛСП «ПРИРАЗЛОМНАЯ»





Интерактивный  
Годовой отчет – 2019

## Компания сегодня



4	Компания сегодня
6	Регионы деятельности
8	Инвестиционная привлекательность
10	2019 год: итоги
12	Обращение Председателя Совета Директоров

## Стратегический отчет



16	Реализация Стратегии-2030
18	Обращение Председателя Правления
20	Обзор рынка
28	Глобальные тренды и их влияние на стратегию Компании
30	Стратегия-2030
34	Бизнес-модель
38	Цифровая трансформация
42	Операционная трансформация
46	Организационная трансформация
48	Культурная трансформация

## Обзор результатов



52	Обзор результатов
54	Сырьевая база и добыча
68	Нефтепереработка и производство нефтепродуктов
78	Сбыт нефти, газа и нефтепродуктов
98	Финансовые результаты

## Технологическое развитие



104	Технологическое развитие
106	Управление инновациями
111	Импортозамещение

## Приложения



217	Консолидированная финансовая отчетность По состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года, с аудиторским заключением независимого аудитора	349	и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в 2019 году
304	История Компании	349	Перечень крупных сделок и сделок с заинтересованностью
317	Структура Группы «Газпром нефть»	350	Выдержки из анализа руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы
319	Информация об использовании ПАО «Газпром нефть» энергетических ресурсов	362	Глоссарий
320	Налогообложение нефтяной отрасли	366	Заявление об ответственности
329	Отчет о соблюдении принципов	367	Адреса и контакты

## Система управления



114	Корпоративное управление
162	Внутренний контроль и управление рисками
188	Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Устойчивое развитие



200	Устойчивое развитие
202	Производственная безопасность
204	Экологическая безопасность
209	Развитие кадрового потенциала
212	Социальная политика

### Об Отчете

Отчет публичного акционерного общества «Газпром нефть» (ПАО «Газпром нефть», Компания, Общество) за 2019 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 предоставляет 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 международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) за 2019 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-0102/16 от 27.04.2020 г.

Годовой отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Газпром нефть» 11.06.2020 г. (Протокол от 15.06.2020 г. № 0101/01).

# Компания сегодня

Компания сегодня  
Регионы деятельности  
Инвестиционная привлекательность  
2019 год: итоги  
Обращение Председателя Совета директоров



СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ  
С ЖУРНАЛОМ MEN'S  
HEALTH «ОТКУДА  
БЕРЕТСЯ НЕФТЬ»

**Денис Николае,**  
оператор по добыче  
нефти и газа

**КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
ПРИЛОЖЕНИЯ



Официальный сайт  
Компании

**КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ**

# ПАО «Газпром нефть» –

## вертикально интегрированная нефтяная компания

Основные виды деятельности: разведка, добыча, реализация нефти и газа, нефтепереработка, производство и сбыт нефтепродуктов.

Компания работает в крупнейших нефтегазовых регионах России, а также за рубежом. ПАО «Газпром нефть» и его дочерние добывающие предприятия осуществляют разведку, разработку и добычу нефти и газа в Ямало-Ненецком, Ханты-Мансийском автономных округах и Тюменской области, Республике Саха, Иркутской, Омской, Оренбургской, Томской областях, Красноярском крае, Ненецком автономном округе, на российском арктическом шельфе и шельфе Охотского моря, а также в Ираке и Сербии. Основные перерабатывающие мощности Компании

находятся в России (Омск, Москва и Ярославль), Сербии.

Сеть АЗС Компании в России, странах СНГ и в Балканском регионе насчитывает 2 077 шт.

«Газпром нефть» входит в топ-10 мировых публичных компаний по объему доказанных запасов углеводородов и является лидером по темпам их восполнения по классификации PRMS<sup>2</sup>.

**1583** млн т н. э.

доказанные запасы углеводородов

**96,1** млн т н. э.

добыча углеводородов в 2019 г.

**41,5** млн т

переработка нефти

**795,1** млрд руб

скорректированная EBITDA

## Лидер промышленного освоения Арктики

**Приразломное**  
Единственный проект по добыче нефти на российском арктическом шельфе

**Новый порт**  
Уникальная арктическая логистическая схема круглогодичной транспортировки арктической нефти

**Мессояха**  
Самое северное материковое месторождение России

## Отраслевой технологический лидер

Благодаря новым технологиям к 2030 г. «Газпром нефть» планирует в два раза сократить сроки получения первой нефти с месторождений, ускорит на 40 % реализацию крупных проектов добычи нефти и газа, а также на 10 % оптимизирует расходы на управление производством.

### Искусственный интеллект в геологоразведке

- Искусственный интеллект для анализа геологических данных и поиска новых залежей нефти
- Цифровые двойники месторождений и цифровая платформа для прогноза развития активов
- Программы для снятия неопределенностей и поддержки принятия решений

### Технологии повышения эффективности добычи углеводородов

- Интегрированный центр разработки месторождений
- Технологии добычи трудной нефти
- Уникальные компетенции работы на арктическом шельфе

### Высокотехнологичная нефтепереработка

- Единый Центр управления эффективностью

- Цифровые двойники технологических установок и комплексов
- Система «Нефтеконтроль»

### Умная логистика

- Уникальная система управления арктической логистикой
- Автоматизированные системы отгрузки нефтепродуктов
- Цифровой автопарк для перевозки нефтепродуктов

### Цифровизация системы сбыта продукции

- Роботизированные топливозаправочные комплексы
- Система контроля качества нефтепродуктов на всех этапах
- Развитие мобильных сервисов и услуг для партнеров и клиентов

Читайте подробнее на

**с. 52-140**

## Компания, устремленная в будущее

Стратегия Компании предусматривает достижение лидирующих позиций по приоритетным технологическим направлениям: увеличение коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях, разработка многофазных залежей и низкопроницаемых коллекторов, эффективная и безопасная работа на шельфе в ледовых условиях, эффективные катализаторы и процессы нефтепереработки. Реализация таких масштабных инициатив, как снижение удельной стоимости скважин для новых проектов добычи в ЯНАО, создание комплекса технологий для разработки нетрадиционных запасов, промышленное внедрение технологий ПАВ-полимерного заводнения и смешивающегося вытеснения, строительство высокотехнологичного катализаторного производства, принесет десятки миллионов тонн дополнительной добычи, а также позволит Компании повысить эффективность переработки.

Читайте подробнее на

**с. 16**

## Компания, приверженная ценностям устойчивого развития

### Производственная безопасность

- Стратегический приоритет «Цель – ноль: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ»<sup>3</sup>
- Развитие культуры безопасности
- Цифровая платформа управления производственными рисками

### Охрана окружающей среды

- Система экологического менеджмента
- Программа сохранения биоразнообразия

- Учет и контроль выбросов парниковых газов

### Развитие персонала

- Единая модель мотивации сотрудников
- Партнерство с профсоюзными организациями
- Программы обучения, развития лидерских качеств и карьерного роста

### Благополучие местных сообществ

- Программа социальных инвестиций «Родные города»

- Поддержка коренных малочисленных народов Севера
- Программы импортозамещения и привлечения локальных подрядчиков

Читайте подробнее на

**с. 200-216**

- / 1 / Далее – Компания или «Газпром нефть».
- / 2 / Система управления нефтяными ресурсами (Petroleum Resources Management System).
- / 3 / Отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ. Читайте подробнее на с. 202



РЕГИОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# География активов «Газпром нефти»

География бизнеса Компании охватывает **110** стран мира

# «Газпром нефть» в России

- Права недропользования
- Добыча углеводородов
- Нефтепереработка
- Масла и смазочные материалы (производство)
- Битумные материалы (производство)
- Нефтехимия
- Бункерный бизнес
- АЗС

Добывающие активы в **6** странах

Производственные активы в **6** странах

Продажи продукции осуществляются в **>100** странах

- Головной офис: г. Санкт-Петербург
- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. г. Москва                | 12. Томская область         |
| 2. Иркутская область        | 13. Тюменская область       |
| 3. Красноярский край        | 14. ХМАО-Югра               |
| 4. Московская область       | 15. ЯНАО                    |
| 5. Ненецкий АО              | 16. Ярославская область     |
| 6. Нижегородская область    | 17. Баренцево море          |
| 7. Омская область           | 18. Восточно-Сибирское море |
| 8. Оренбургская область     | 19. Охотское море           |
| 9. Республика Саха (Якутия) | 20. Печорское море          |
| 10. Рязанская область       | 21. Чукотское море          |
| 11. Смоленская область      |                             |

/ 1 / Включая Российскую Федерацию.

КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ
- ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ
- ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ
- СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
- УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
- ПРИЛОЖЕНИЯ

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

Цель Стратегии ПАО «Газпром нефть» до 2030 г. – выстроить компанию нового поколения, стать ориентиром для других компаний отрасли в мире по эффективности, безопасности и технологичности.

Цифровизация на всех этапах производственной цепочки для роста эффективности бизнеса

Значительная ресурсная база

Высокая эффективность переработки благодаря модернизации НПЗ

Управление цепочкой создания стоимости как единым активом

Система операционной эффективности и производственной безопасности для всех направлений бизнеса

Адаптивная система принятия решений в инвестиционной деятельности

Рост операционного денежного потока и дивидендных выплат

Применение наилучших доступных практик для защиты окружающей среды

Организационная, операционная, культурная и цифровая трансформации Компании

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

**1,99** трлн **₽**

рыночная капитализация на 31 декабря 2019 г.

**+21,2** %

прирост цены акций в 2019 г.

Кредитные рейтинги

АКРА

**AAA(RU)**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Moody's

**Baa2**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Fitch

**BBB**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

S&P

**BBB-**

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Положение Компании в отрасли

**№ 1**

28,6 % рентабельность по EBITDA  
20,1 % ROE (рентабельность собственного капитала)  
16,8 % ROACE (доход на средний используемый капитал)

**№ 2**

1 507,2 **₽** EBITDA на 1 барр. добычи нефти  
453,0 млрд **₽** CAPEX  
0,70 чистый долг / EBITDA

**№ 3**

795,1 млрд **₽** скорректированная EBITDA  
96,1 млн т н. э. добыча углеводородов  
63,3 млн т добыча нефти и нефтяного конденсата

Рыночная оценка на 31 декабря 2019 года

EV/EBITDA по итогам 2019 года<sup>1</sup>



Потенциал роста стоимости  
Консенсус-прогноз финансовых аналитиков подтверждает значительный потенциал роста стоимости Компании.

Распределение рекомендаций аналитиков по акциям ПАО «Газпром нефть»



**531,6** **₽**

средняя цена (консенсус-прогноз)

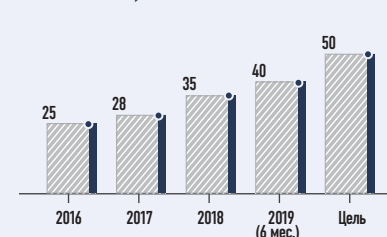
**+27** %

потенциал роста цены (консенсус-прогноз)

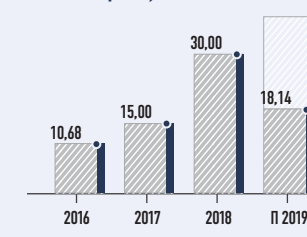
<sup>1/1</sup> Для расчетов использованы данные по состоянию на 31 декабря 2019 г. Компании для сравнения: ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ».

Капитализация и доход акционеров

Доля от чистой прибыли по МСФО, %



Общий размер дивидендов на акцию, **₽**



Стабильный рост дивидендных выплат

**40** %

от чистой прибыли по МСФО – коэффициент дивидендных выплат в первом полугодии 2019 г.

КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

2019 ГОД: ИТОГИ

В 2019 г. Компания нарастила добычу углеводородов, прежде всего за счет арктических проектов. Это позволило, несмотря на значительное снижение цен на внутреннем и международном рынках, сохранить выручку и EBITDA на уровне прошлого года и увеличить выплату дивидендов.



«Газпром нефть» завершила 2019 г. с хорошими операционными и финансовыми показателями, несмотря на коррекцию цен на мировом рынке нефти. К завершающей стадии подошли проекты строительства новых крупных комплексов на НПЗ. Очень важно, что наши предприятия будут соответствовать самым высоким экологическим стандартам, поскольку защита окружающей среды является одним из наших безусловных приоритетов.

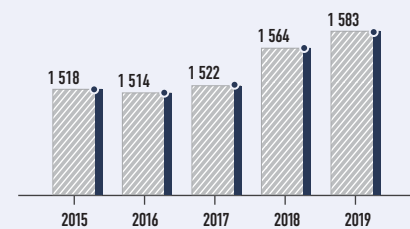
**Александр Дюков,**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

**Рост запасов и добычи**

**+32**

новых лицензионных участка

Доказанные запасы углеводородов, млн т н. э.



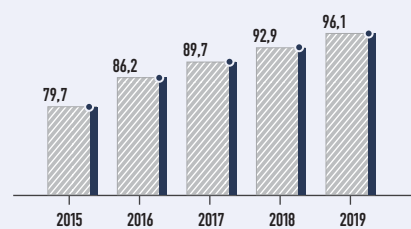
В 2019 г. «Газпром нефть» активно развивала ресурсную базу, которую пополнили 32 новых лицензионных участка. Также Компания существенно расширила портфель проектов, приступив к освоению нефтяных оторочек, ачимовских залежей и неоконъюрических газовых и газоконденсатных залежей на месторождениях ПАО «Газпром» на основании долгосрочных рискованных операторских договоров.

с. 54 Подробнее читайте в разделе «Сырьевая база и добыча»

**+3,5%**

рост добычи углеводородов

Добыча углеводородов, млн т н. э.



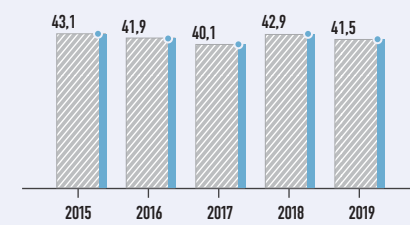
Добыча углеводородов с учетом доли в совместных предприятиях «Газпром нефти» за 2019 г. увеличилась на 3,5% относительно результатов прошлого года. Рост был обеспечен увеличением добычи на Новопортовском и Восточно-Мессояхском месторождениях, в Оренбургской области и на новых проектах нефтяных оторочек, а также изменением доли «Газпром нефти» в компании «Арктикгаз».

**Высокие технологии в переработке**

**41,5 млн т**

объем переработки нефти

Переработка нефти, млн т

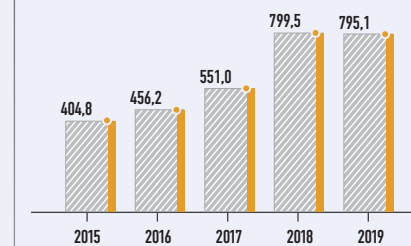


Объем переработки нефти в 2019 г. снизился вследствие плановых ремонтных работ на НПЗ Группы. Компания продолжила реализацию программы развития НПЗ, направленной на рост глубины переработки, повышение выпуска востребованных рынком нефтепродуктов и улучшение экологических характеристик производства.

с. 68 Подробнее читайте в разделе «Нефтепереработка и производство нефтепродуктов»

**Стабильные финансовые результаты**

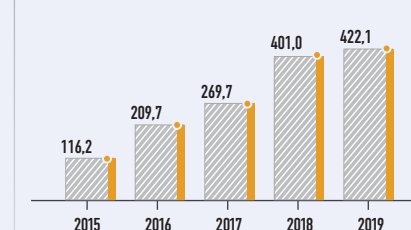
Скорректированная EBITDA, млрд ₽



Несмотря на снижение цен на внутреннем и международном рынках, скорректированная EBITDA осталась практически на уровне прошлого года.

с. 98 Подробнее читайте в разделе «Финансовые результаты»

Чистая прибыль<sup>1</sup>, млрд ₽



Чистая прибыль в 2019 г. достигла рекордного для Компании значения благодаря укреплению курса рубля и положительному влиянию чистых финансовых доходов и расходов.

**Высокий уровень безопасности**

**0**

Аварий

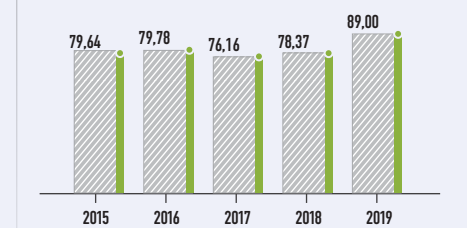
**-34%**

Снижение FAR к среднему значению 5-летнего периода

**-42%**

Сокращение сжигания попутного нефтяного газа (ПНГ)

Показатель утилизации ПНГ, %



«Газпром нефть» нацелена на увеличение уровня использования ПНГ одновременно с вводом в промышленную разработку новых месторождений и увеличением объемов добычи углеводородов. Цель Компании – достигнуть в условиях растущей добычи уровня использования ПНГ в размере не менее 95% к 2022 г.

/ 1 / Включая прибыль, относящуюся к неконтролируемой доле участия.

КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ  
ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ  
ПРИЛОЖЕНИЯ

**ОБРАЩЕНИЕ  
ПРЕДСЕДАТЕЛЯ  
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

**Уважаемые акционеры  
и инвесторы!**

В 2019 г. «Газпром нефть» продолжила развитие бизнеса в соответствии с целями новой долгосрочной Стратегии, утвержденной Советом директоров.

В отчетном году «Газпром нефть» увеличила объемы добычи углеводородов на 3,5 % и приблизилась к отметке в 100 млн т н. э. Росту способствовало как повышение эффективности разработки зрелых месторождений, так и развитие новых крупных проектов – Новопортовского, Восточно-Мессояхского и Приразломного месторождений. Арктические активы вносят сегодня значимый вклад в общий объем добычи «Газпром нефти»: за полярным кругом добывается уже около 30 % всей нефти Компании. Стабильность поставок арктической нефти на мировой рынок обеспечивает первая в мире цифровая система управления логистикой в Арктике, созданная специалистами «Газпром нефти».

**32**

новых лицензионных участка

**>400 млрд ₽**

показатель чистой прибыли, относящейся к акционерам Компании



Приоритетной задачей отраслевого масштаба является сегодня создание технологий рентабельной разработки нетрадиционных и трудноизвлекаемых запасов. В 2019 г. «Газпром нефть» продолжила активную работу в этом направлении. За счет развития и внедрения новых технологий Компания в отчетном году в 2,5 раза увеличила объемы добычи баженовской нефти, почти вдвое при этом сократив стоимость добычи.

В 2019 г. Компания расширила ресурсную базу. В портфель «Газпром нефти» вошли 32 новых лицензионных участка, в том числе в новых для Компании разведочных зонах – на полуостровах Гыдан и Таймыр. Важное направление развития ресурсной базы «Газпром нефти» – освоение нефтяных оторочек, ачимовской свиты и неоком-юрских газовых и газоконденсатных залежей на флагманских активах «Газпрома» в Западной и Восточной Сибири, среди которых – Чаяндинское, Бованенковское, Ямбургское, Харасавэйское и другие месторождения. Это стало возможным благодаря внедрению нового формата сотрудничества – долгосрочных рискованных операторских договоров, которые позволяют «Газпром нефти» развивать проекты по добыче углеводородов на месторождениях материнской компании на условиях, аналогичных собственному владению лицензией.

В отчетном году на нефтеперерабатывающих заводах Компании в завершающую стадию вошло строительство сразу нескольких современных технологических комплексов. Их ввод в эксплуатацию позволит значительно повысить эффективность и экологичность предприятий переработки. В активную фазу в 2019 г. вошло

строительство первого в России современного катализаторного производства в г. Омске. С реализацией этого проекта будет решена сверхзадача для всей отечественной нефтепереработки: новый завод «Газпром нефти» позволит обеспечить импортнезависимость российских НПЗ от этого вида продукции, большая часть которой сегодня закупается за рубежом.

В отчетном году «Газпром нефть» сделала важный шаг в направлении развития нефтехимического сегмента, консолидировав вместе со своим партнером – компанией «СИБУР Холдинг» – 100 % омского завода «Полиом». Технологическая и ресурсная интеграция «Полиома» с Омским НПЗ «Газпром нефти» позволит Компании повысить эффективность использования сырья НПЗ для выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью.

«Газпром нефть» становится все более заметным игроком мирового рынка нефтепродуктов. Компания предлагает потребителям продукцию, соответствующую самым строгим международным стандартам. Глобальный вызов нефтяной и судоходной отраслей – введение новых ограничений на содержание серы в судовом топливе – «Газпром нефть» встретила началом производства в 2019 г. нового топлива с содержанием серы не более 0,5 %. Высокотехнологичные судовые масла Компании также соответствуют требованиям Международной конвенции в сфере судоходства и востребованы на международном рынке. В 57 стран мира поставляется сегодня битумная продукция «Газпром нефти». Компания ведет системную работу по развитию битумных технологий и является признанным экспертом в сфере разработки

и применения инновационных битумных материалов.

Успешная операционная деятельность «Газпром нефти» нашла отражение в финансовых показателях: по итогам 2019 г. впервые в истории Компании чистая прибыль «Газпром нефти» преодолела отметку в 400 млрд ₽. Компания последовательно увеличивает дивидендные выплаты своим акционерам – по итогам первого полугодия 2019 г. на эти цели было направлено уже 40 % от чистой прибыли «Газпром нефти» за соответствующий период.

В 2020 г. «Газпром нефть» отметит свое 25-летие. За эти годы Компания в несколько раз нарастила масштабы бизнеса и превратилась из регионального игрока с локальным набором операционных активов в технологического лидера отрасли международного уровня. В условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры приоритетами «Газпром нефти» остаются безопасность, экологичность и эффективность бизнеса, базирующиеся на применении новых технологий по всей цепочке создания стоимости. Уверен, что это позволит «Газпром нефти» сохранить устойчивость бизнеса и продолжить уверенное движение к стратегическим целям, несмотря на новые серьезные вызовы, которые стоят сегодня перед всем миром.

**Алексей Миллер,**  
Председатель Совета директоров  
ПАО «Газпром нефть»



 ГАЗПРОМ  
НЕФТЬ



# Стратегический отчет

Реализация Стратегии-2030  
Обращение Председателя Правления  
Обзор рынка  
Глобальные тренды и их влияние на Стратегию Компании  
Стратегия-2030  
Бизнес-модель  
Цифровая трансформация  
Операционная трансформация  
Организационная трансформация  
Культурная трансформация



ВЫПУСК ПРОЕКТА  
«10 ВОПРОСОВ  
НЕФТЯНИКАМ»,  
ПОСВЯЩЕННЫЙ  
ДОБЫЧЕ НЕФТИ  
В АРКТИКЕ

**Дмитрий Стародумов,**  
начальник отдела  
аварийно-спасательного  
обеспечения

« В Компании запущена комплексная трансформация бизнеса. Почему мы должны измениться? Потому что в высшей лиге нефтяных компаний очень острая конкуренция, высокая скорость изменений и развития новых технологий. Мы уже добились больших успехов на российском рынке, но чтобы стать отраслевым эталоном на мировом уровне, нужны новые подходы к работе: еще больше эффективности и гибкости, еще выше скорость и технологичность, а также новая корпоративная культура.

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

**Инновации и цифровые технологии – основа эффективности Компании**

В сентябре 2019 г. Совет директоров «Газпром нефти» утвердил Стратегию цифровой трансформации. Компания разрабатывает собственные решения в области искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, робототехники, беспилотных аппаратов и других технологий «Индустрии 4.0».

**1 000**

**цифровых и IT-проектов и инициатив**

Читайте подробнее в подразделе «Цифровая трансформация»

с. 38

**КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ**

с. 57 «Газпром нефть» – флагман умной энергетики будущего

Являясь лидерами в освоении Арктики, мы ставим более амбициозные цели и выходим в новые регионы со сложными геологическими и технологическими условиями, такие как проект «Енисей» на полуострове Гыдан. Это большой вызов и разработка с использованием уникальных технологических решений.

с. 20 Рынок нефти в 2020 г. останется высоковолатильным

Замедление мировой экономики и торговые войны, рост добычи нефти в США и других регионах оказывают давление на цены. В 2020 г. к факторам нестабильности добавились глобальная пандемия COVID-19 и фактическое прекращение действия соглашения ОПЕК+.

с. 46 Новая стратегия коренным образом меняет бизнес-процессы

На пути к мировым ориентирам по эффективности и технологичности Компании требуется адаптивная продуктовая операционная модель. Для этого нужно изменить существующие бизнес-процессы и перейти к формированию гибких кросс-функциональных команд.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ**

# Реализация Стратегии-2030

с. 30

сделает Компанию мировым отраслевым ориентиром

Стратегия развития «Газпром нефти» до 2030 г. ставит цель расти быстрее рынка, сохраняя при этом высокий уровень возврата на вложенный капитал. «Газпром нефть» намерена закрепиться в высшей лиге публичных мировых нефтяных компаний и стать отраслевым эталоном по безопасности, эффективности и технологичности. 2019 г. стал первым годом исполнения Стратегии.



¹ / 1 / С учетом Российской Федерации.



## ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

### «Уважаемые акционеры и инвесторы!»

В 2019 г. «Газпром нефть» показала хорошие производственные и финансовые результаты, несмотря на ухудшение конъюнктуры мирового рынка нефти. Нам удалось увеличить объемы добычи углеводородов на 3,5 % – до 96,1 млн т н. э. Этот рост был обеспечен в первую очередь за счет крупных активов, таких как Новый порт и Восточная Мессояха, а также Оренбургского кластера.

Важную роль для дальнейшего роста нашего бизнеса играет заключение долгосрочных рискованных операторских договоров с «Газпромом». Благодаря этому механизму сотрудничества с материнской компанией мы получили доступ к разработке целого ряда активов, в том числе неокончурских газовых залежей Бованенковского и Харасавэйского месторождений. Эти проекты значительно увеличивают нашу ресурсную базу и позволят нарастить долю газа и конденсата в общем объеме добычи. В прошлом году Компания также приобрела 32 новые лицензии, коэффициент восполнения запасов составил 120 %.

Общий объем переработки на нефтеперерабатывающих заводах Компании составил в 2019 г. 41,5 млн т. Мы продолжаем

**120 %**

коэффициент  
 восполнения запасов

**3,5 %**

рост добычи  
 углеводородов в 2019 г.



проводить масштабную модернизацию наших нефтеперерабатывающих заводов в г. Москве, Омске и сербском Панчево. Так, на Московском НПЗ в 2020 г. вводится в эксплуатацию установка «Евро+», которая заменит сразу пять установок предыдущих поколений и существенно повысит эффективность и экологичность предприятия. Важным событием 2019 г. стало начало строительства в Омске катализаторного завода – его запуск решит проблему зависимости российской нефтепереработки от поставок зарубежных катализаторов.

В 2019 г. «Газпром нефть» реализовала 26,5 млн т нефтепродуктов через премиальные каналы сбыта. Значительный рост – на уровне 20 % – показали продажи битумной продукции. В 2019 г. Компания начала реализацию экологичного судового топлива с содержанием серы меньше 0,5 %, которое полностью соответствует новым требованиям международной конвенции MARPOL. Мы также готовимся к выходу на новый для нас рынок СПГ-бункеровки.

Несмотря на отрицательную динамику мировых цен на нефть, «Газпром нефть» смогла сохранить показатели выручки и EBITDA на уровне предыдущего года. Компания продемонстрировала рост операционного денежного потока и чистой прибыли, которая по итогам 2019 г. впервые превысила 400<sup>1</sup> млрд руб. Устойчивое финансовое положение и низкая долговая нагрузка добавляют нам гибкости в реализации инвестиционной программы и позволяют обеспечить высокий уровень дивидендных выплат.

Ключевой фокус для «Газпром нефти» – технологическое развитие. Мы ведем активный поиск, разработку и внедрение новых

физических и цифровых технологий по всей цепочке создания стоимости. Применение инноваций позволяет более эффективно решать в том числе задачу рентабельной разработки трудноизвлекаемых и нетрадиционных запасов, которая является приоритетной не только для нашей Компании, но и для всей нефтяной отрасли.

Одной из главных наших целей на ближайшие годы будет рост безопасности всех процессов. Компания сделала ставку на риск-ориентированный подход, который будет реализован через развитие комплексного проекта «Каркас безопасности», выявляющего ключевые риски и ставящего барьеры на их пути. Мы также ведем активную работу с нашими подрядчиками, чтобы вывести их отношение к безопасности на качественно новый уровень.

Безусловным приоритетом Компании является защита окружающей среды и эффективная социальная политика в регионах деятельности. Программы модернизации наших НПЗ включают большое количество проектов, снижающих техногенное воздействие заводов на окружающую среду. Мы реализуем программу «Зеленая сейсмика», которая позволила сохранить от вырубки уже более 3,5 млн деревьев.

Компания инвестирует в возобновляемые источники энергии. В 2019 г. мы запустили солнечную электростанцию на базе Омского НПЗ. Сербская NIS, акционером которой мы являемся, реализует проект в сфере ветряной генерации. Социальная политика «Газпром нефти» реализуется в рамках программы социальных инвестиций «Родные города». Ее основной фокус – комплексное улучшение качества жизни в регионах деятельности Компании.

В 2020 г. нашей Компании исполняется 25 лет. Мы подошли к этому юбилею, успешно реализуя долгосрочную стратегию, рассчитанную до 2020 г., и поставив себе новые амбициозные цели. За последние 10 лет «Газпром нефть» более чем в два раза увеличила масштабы своего бизнеса в добыче и переработке нефти, нарастила объемы премиальных продаж, вышла на новые рынки. Наша новая цель – закрепиться в высшей лиге мировых нефтяных компаний и стать флагманом умной энергетики будущего. Мы хотим быть эталоном по эффективности, технологичности и безопасности, сохраняя высокими динамику роста бизнеса и показатель возврата на вложенный капитал.

Конечно, такие события, как распространение коронавируса и резкое падение цен на нефть, значительно добавляют неопределенности в ожиданиях на 2020 г. Однако, учитывая опыт нашей эффективной работы в предыдущие кризисные периоды на рынке, мы с уверенностью сможем в будущем, оставаясь верными нашим стратегическим целям. «Газпром нефть» – это команда единомышленников, активных, неравнодушных и вовлеченных людей. И создание компании нового поколения – наша общая цель, которую мы, безусловно, достигнем.

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

<sup>1</sup> Прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром нефть».

## ОБЗОР РЫНКА

В 2019 г. цены на мировом рынке нефти были ниже, но более стабильными, чем в 2018 г. Среднегодовая цена на нефть марки Brent составила около 64 \$/барр против 71 в 2018 г.

Цена на нефть марки Brent в 2013–2020 годах, \$/барр



Относительная стабильность рынка стала результатом нескольких разнонаправленных факторов. С одной стороны, цены поддерживали политическая нестабильность в регионах добычи и действия стран ОПЕК+, ограничивавших предложение. С другой стороны, замедление мировой экономики и торговые войны, рост добычи нефти в США и других регионах оказывали

давление на цены. В 2020 г. беспрецедентное влияние на рынок нефти оказала глобальная эпидемия коронавируса и принятые государствами карантинные меры. В начале года произошел масштабный спад спроса и цен на нефть и другие промышленные товары. Влияние этих событий может сказаться на мировом рынке нефти и за пределами 2020 года.

**64 \$/барр**  
**среднегодовая цена на нефть марки Brent в 2019 г.**

## Мировая экономика

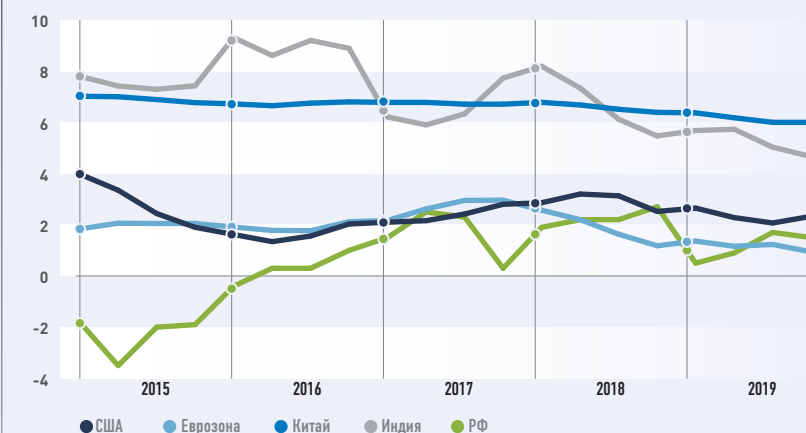
Снижение темпов мирового экономического роста стало самым заметным фактором, повлиявшим на спрос, цены и ожидания на рынках нефти и других товаров в 2019 г. По оценкам Международного валютного фонда (МВФ), в прошедшем году рост мировой экономики составил всего 2,9 % (после 3,6 % в 2018 г.) – это самый низкий показатель с 2009 г. Замедление коснулось и развитых, и развивающихся экономик.

Прирост ВВП Китая по итогам 2019 г. снизился до 6,1 %, что чуть выше нижней границы ориентира, поставленного руководством страны. Неустойчивым остается экономический рост Индии: в 2019 г. он оказался значительно ниже прогнозов, а ряд индикаторов указывает на сохранение препятствий для устойчивого роста.

Среди основных причин замедления мировой экономики упоминаются торговые войны, прежде всего – противоречия США и Китая, вылившиеся в несколько раундов взаимных торговых ограничений и падение товарооборота двух крупнейших экономик мира. В конце 2019 – начале 2020 г. страны пришли к договоренностям об урегулировании торговых разногласий. В случае успешной реализации соглашения торговая напряженность между странами может снизиться.

Торговые войны могут оказаться частью более широкой тенденции – распространения протекционизма и регионализации мировой экономики, которая представляет риск для экономического роста

Динамика ВВП ключевых экономик в 2015–2019 годах, % год к году



и спроса на энергоресурсы. Рост международной торговли уже несколько лет отстает от роста мировой экономики, что было не характерно для предыдущего периода и парадигмы экономической глобализации. Под вопросом остается развитие некоторых интеграционных объединений. Так, одним из ключевых экономических событий 2020 г. стал выход Великобритании из состава Евросоюза, подготовка к которому шла с референдума в 2016 г.

Замедление мировой экономики в 2019 г. расходилось с динамикой финансовых рынков, стабильность которых поддерживается стимулами со стороны регуляторов. Центробанки предпочитали держать ставки неизменными или снижать их, как ФРС США после попытки увеличения в 2018 г. На этом фоне биржевая оценка активов к таким показателям, как прибыль, достигла многолетних максимумов.

В 2020 г. мировая экономика вошла с сохраняющимися проблемами высокого долга, разрыва между состоянием фондовых рынков и реального сектора, неоднородной динамикой экономик стран мира, экономической напряженности в некоторых странах. Вспышка коронавируса, ударившая по мировому производству, логистике и потреблению в начале 2020 г., значительно ухудшила ситуацию в глобальной экономике и нанесла удар по финансовым рынкам. Риски глубокой рецессии и финансового кризиса заставили регуляторов пойти на беспрецедентные меры поддержки экономики и рынков.

### Международная ситуация

Несмотря на отсутствие крупных конфликтов, высокий уровень международной и региональной напряженности в 2019 г. заметно повлиял на ситуацию на рынке нефти.

Действие санкций США в отношении Ирана и Венесуэлы привело к совокупному снижению добычи этих стран на 1,8 млн барр. / сут. за год. Во второй половине года добыча в этих странах стабилизировалась, но внешнеполитическая и экономическая ситуация остается сложной. Удары беспилотников по объектам нефтяной инфраструктуры Саудовской Аравии в сентябре 2019 г. были беспрецедентными по эффекту и показали уязвимость отрасли перед геополитическими факторами. В результате атак мировое производство нефти, хоть и на непродолжительное время, сократилось на 5 %.

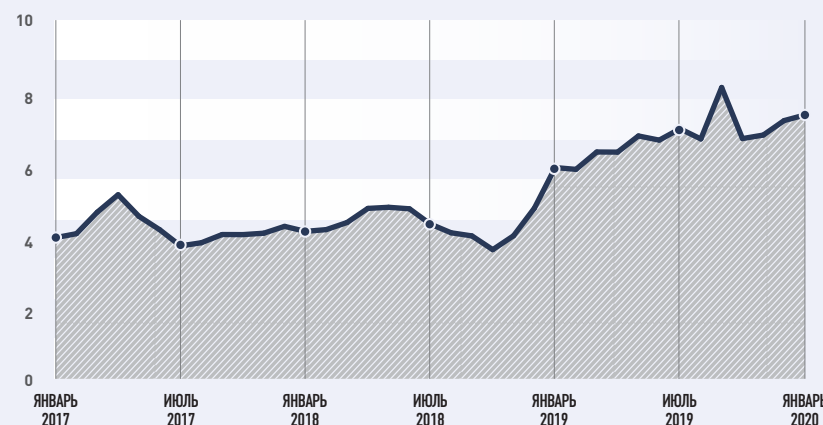
В других традиционно неспокойных регионах добыча нефти на протяжении года оставалась более стабильной. При этом сохранилась высокая неопределенность ситуации в Ливии. В целом, особенно с учетом добровольных ограничений ОПЕК+, объем выпадающей добычи в 2019 г. оказался высоким по историческим меркам.

На начало 2020 г. сохранялся потенциал значительных изменений предложения нефти как в одну, так и в другую сторону. В условиях масштабного падения спроса на нефть на фоне эпидемии коронавируса страны ОПЕК+, включая РФ, договорились значительно сократить добычу нефти начиная с мая 2020 года.

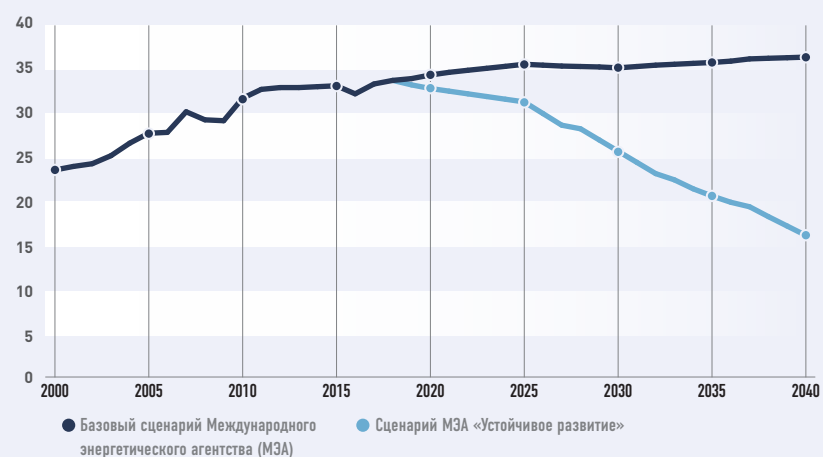
### Регулирование и климатическая повестка

Внимание международных организаций, правительств и общества к вопросам изменения климата и загрязнения окружающей среды не ослабевает. Риски, связанные с изменением климата, вышли на первый план в повестке ведущих

### Объем выпадающей добычи нефти в мире, млн барр. / сут.



### Мировые выбросы углекислого газа в энергетике, млрд т/г



международных конференций. В сентябре 2019 г. к Парижскому соглашению присоединилась Российская Федерация. Формальный выход США из соглашения может произойти не раньше ноября 2020 г.

В то время как фактические выбросы углекислого газа уже значительно отклоняются от первоначальных ориентиров Парижского соглашения

по климату, многие страны публично подтверждают намерения ограничить углеродный след в долгосрочной перспективе. Некоторые государства заявили о стремлении достичь нейтральности по выбросам углекислого газа к 2050 г. Более реалистичными выглядят амбиции компаний, которые могут решить вопрос углеродной нейтральности, приобретая

на рынке электроэнергию из возобновляемых источников или финансируя другие меры компенсации углеродного следа.

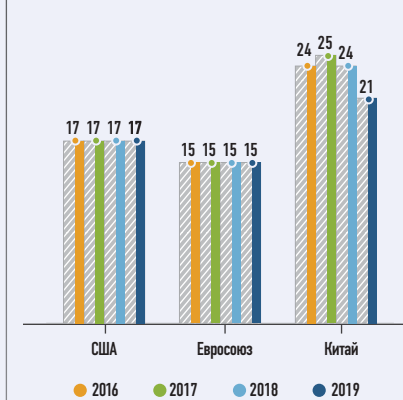
Экологические и социальные аспекты деятельности занимают все более заметное место в повестках промышленных компаний. Компании выступают лидерами инициатив, направленных на развитие низкоуглеродных технологий и снижение воздействия отрасли на окружающую среду. Не в последнюю очередь этому способствует давление инвесторов. В частности, некоторые крупные фонды ограничили инвестиции в компании традиционной энергетики либо собираются учитывать углеродный след в управлении портфелями активов.

### Развитие возобновляемой энергетики и автомобильных рынков

Положение возобновляемых источников энергии (ВИЭ) остается устойчивым. Объем ежегодных инвестиций в ВИЭ в течение последнего десятилетия сохраняется на уровне 300 млрд \$ в год (включая гидроэнергетику) и сохраняет лидерство среди других направлений мировой электроэнергетики. Ключевым участником рынка остается Китай, на который приходится около половины всех инвестиций в ВИЭ. Стабильные инвестиции позволяют наращивать установленную мощность и долю ВИЭ. Так, доля электроэнергии из ВИЭ в ФРГ по итогам 2019 г. достигла 46 % от выработки.

Число проданных электромобилей в 2019 г. выросло незначительно. Сказалось сокращение субсидирования в Китае, которое обрушило продажи электромобилей в середине года. Это происходило на фоне в целом слабого спроса

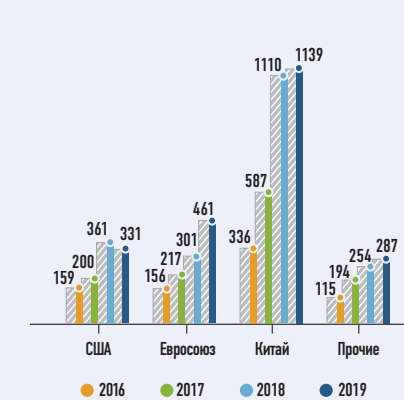
### Продажи автомобилей на основных рынках, млн шт.



на автомобили. Продажи пассажирских автомобилей заметно сократились на двух крупнейших мировых рынках – в Китае и США. В Евросоюзе рост продаж по итогам года был во многом вызван подготовкой производителей к новым ограничениям по выбросам – компании старались сбывать максимальные объемы, предлагая покупателям выгодные условия.

Новые сегменты энергетики и транспорта сохраняют сильную зависимость от государственной поддержки и регулирования. Сокращая субсидирование ВИЭ и электротранспорта, регуляторы одновременно усиливают нагрузку на традиционную энергетику и двигатели внутреннего сгорания. В Евросоюзе принят новый план по ограничению выбросов автотранспорта. В КНР увеличиваются обязательные квоты на производство электромобилей. В 2019 году крупнейшие автопроизводители озвучивали амбициозные планы по развитию электротранспорта. Ожидалось, что в 2020-22 гг. на рынке появится большое число новых моделей электромобилей, что, в совокупности с усилиями регуляторов, оживит рынок.

### Продажи электромобилей на основных рынках, тыс. шт.



### Спрос на нефть

Рост мирового потребления жидких углеводородов (ЖУВ) замедлился под влиянием низких темпов экономического роста и конкуренции со стороны электричества и газа. По оценке МЭА, мировое потребление ЖУВ в 2019 г. выросло лишь на 0,9 млн барр. / сут. – минимальное значение с 2013 г. Аналитические агентства ожидали, что рост спроса ускорится в 2020 году, но эпидемия коронавируса заставила значительно ухудшить прогнозы. Впервые после 2009 года, мировое потребление ЖУВ в 2020 году серьезно снизится.

Долгосрочные взгляды аналитиков на динамику спроса на нефть пока не претерпели значительных изменений. В базовом сценарии ежегодного прогноза МЭА за 2019 год рост спроса на нефть не прекращается как минимум до 2040 года. Несмотря на ожидаемое сокращение потребления нефтепродуктов пассажирским транспортом после 2020-х гг., рост спроса со стороны грузового транспорта, авиации и нефтехимии обеспечивает умеренную, но положительную динамику объемов рынка в долгосрочной перспективе.

**Изменение потребления нефти по отраслям до 2040 года (прогноз), млн барр. / сут.**

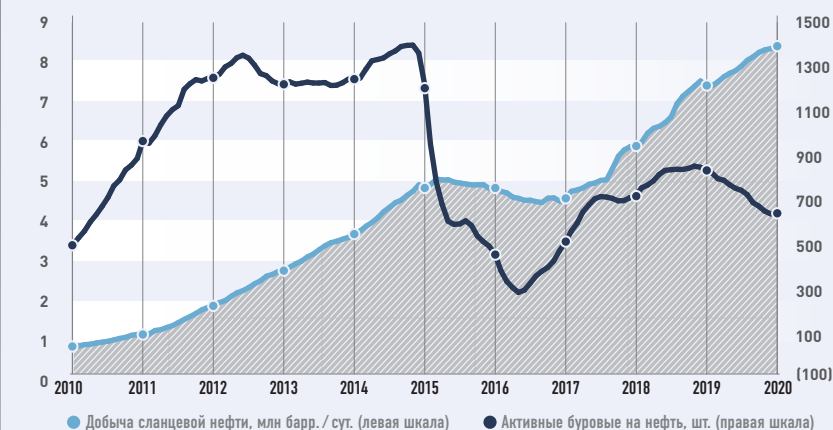


Более радикальные сценарии, обещающие пик спроса на нефть около 2030 г., предполагают значительные изменения регуляторной среды и перераспределение инвестиций в пользу низкоуглеродной энергетики. На сегодняшний день нет действенных механизмов, которые обеспечили бы последовательную реализацию низкоуглеродной повестки, а вопрос энергетического перехода и его принятия потребителями остается открытым.

**Предложение нефти**

Как и в предыдущие годы, по итогам 2019 г. основной вклад в рост мирового предложения нефти внесли США. Добыча нефти в стране в среднем по году составила 12,23 млн барр. / сут., что на 1,24 млн барр. /сут. выше, чем в 2018 г. Предложение ЖУВ в целом выросло на 1,58 млн барр. / сут. (19,51 против 17,93 млн барр. / сут.), в очередной раз превысив темпы роста мирового спроса.

**Бурение и добыча нефти из низкопроницаемых пластов в США, млн барр. / сут.**



**Дифференциал котировок дизельного топлива и высокосернистого мазута на севере Европы, \$/т**

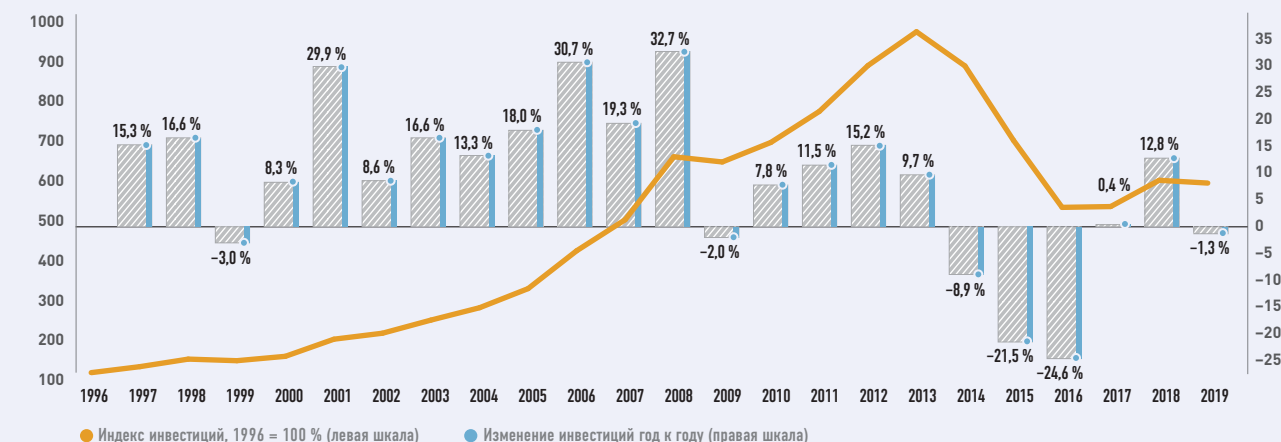


Рост был обеспечен в основном сланцевой добычей. При этом число зарегистрированных Baker Hughes активных буровых на нефть в США в течение года снижалось (с 885 до 677 шт.). Падение цен на нефть в начале 2020 г. заставило компании дополнительно сократить буровую активность, а агентства – значительно пересмотреть оценки. Под действием снижения спроса

и цен добыча нефти в США в 2020 г. сократится впервые за несколько лет.

Замедление роста сланцевой добычи компенсировалось предложением со стороны новых добычных проектов из стран вне ОПЕК+. Добыча крупных проектов, запущенных в 2019 г., уже заметно повлияла на предложение нефти в различных регионах. В условиях замедления спроса это

**Динамика инвестиций крупнейших зарубежных компаний нефтяной отрасли, млрд \$**



ограничивало возможности стран ОПЕК+ наращивать добычу. В течение 2019 г. они продолжали придерживаться тактики балансировки спроса и предложения на мировом рынке нефти. В декабре 2019 г. на уровне ОПЕК+ было решено исключить конденсат из базы расчета квот Российской Федерации, а также сократить квоты по добыче нефти на ближайшие месяцы с расчетом на сезонное снижение спроса в зимний период.

Глубокое падение спроса на нефть на фоне эпидемии коронавируса заставило ОПЕК+ принять решение о масштабном сокращении добычи начиная с мая 2020 года. Ожидается, что со второй половины 2020 года добыча стран ОПЕК+ будет расти по мере восстановления мирового спроса на нефть.

**Рынок нефтепродуктов**

Мировой рынок нефтепродуктов большую часть 2019 г. оставался хорошо сбалансированным. В условиях замедления спроса снабжение потребителей не вызывало сложностей, и даже массовые ремонты НПЗ

не смогли заметно повлиять на дифференциалы цен нефтепродуктов к ценам на нефть. Дополнительный вклад в предложение внес ввод новых крупных нефтеперерабатывающих мощностей в Китае, на Ближнем Востоке и в Африке.

Самым заметным и ожидаемым событием рынка стало падение цен на сернистый мазут в конце года, когда участники судоходной отрасли активно готовились к вступлению в силу новых правил Международной морской организации (ИМО). Новые правила ограничили применение топлив с содержанием серы выше 0,5 % в мировой акватории без очистки выпускных газов. Поставщикам нужно было подготовить резервы топлива с низким содержанием серы, в связи с чем спрос на сернистое топливо упал.

Но уже в начале 2020 г. котировки мазута стали восстанавливаться. Последующее резкое падение мирового потребления нефтепродуктов на фоне распространения коронавируса нивелировало ценовой эффект новых правил на цены.

**Стратегия нефтяных компаний**

Финансовая дисциплина не утратила значимости для большинства компаний нефтяной отрасли, но стабилизация цен на нефть и достигнутый уровень окупаемости в 2019 г. позволили запускать ранее начатые проекты и активно одобрять новые. Способность отрасли быстро запускать сложные проекты снизила опасения экспертов по поводу нехватки нефти в результате недоинвестирования 2015–2017 гг.

Общий объем мировых инвестиций в добычу углеводородов в 2019 г. вырос. По оценкам МЭА, в 2019 г. они составили 505 млрд \$ – на 6 % больше, чем годом ранее. Оживление в мировой геологоразведке помогло увеличить объем разведанных запасов. По некоторым оценкам, объем открытий нефти и газа по итогам 2019 г. превысил 20 млрд т нефтяного эквивалента, из которых две трети составил газ.

Одним из новых центров мировой добычи может стать шельф Гайаны, где крупные открытия последних лет позволили компаниям заявить

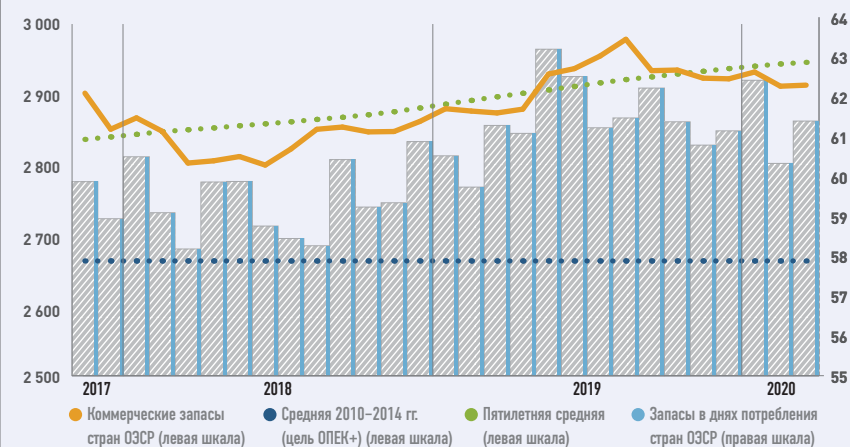
о нескольких миллиардах баррелей извлекаемых запасов нефти и инициировать добычные проекты общей мощностью около 750 тыс. барр. нефти в 2025 г. Компании продолжают разведочную деятельность в Центральной Америке, но падение мирового рынка нефти в 2020 г. может повлиять на планы освоения региона.

Около четверти инвестиций в мировую разведку и добычу пришлось на сланцевые активы, где впервые с 2016 г. произошло значительное снижение буровой активности. Независимые добывающие компании, столкнувшись с требованиями жесткой финансовой дисциплины, сократили программы бурения, что отразилось и на результатах нефтесервисных компаний. Компании-мэйджоры, заявившие о серьезных планах в сланцевой добыче, вынуждены были скорректировать их на фоне падения цен на нефть в начале 2020 г.

Международные нефтегазовые компании не утратили внимания и к диверсификации деятельности. Главным образом речь идет о выстраивании цепочки стоимости в газовом бизнесе через развитие сегмента сжиженного природного газа (СПГ), покупку генерирующих и сбытовых компаний, наращивание мощностей ВИЭ. Инвестиции в сегмент новой мобильности (аккумуляторы, электро-АЭС, каршеринг) и экологию (переработка пластика, лес) осуществляются в основном через венчурные механизмы и имеют гораздо меньший масштаб.

В целом компании сектора сохраняют приоритет финансовой и операционной эффективности, в том

### Коммерческие запасы нефти и нефтепродуктов в странах ОЭСР, млн барр.



числе через гибкость и ускоренное внедрение технологий. Все больше внимания уделяется экологической и социальной ответственности.

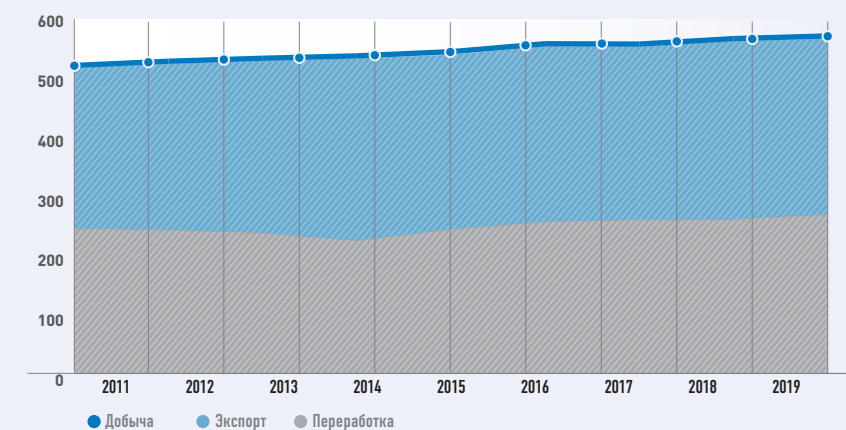
### Баланс, запасы и главные факторы в 2020 году

Несмотря на сокращение добычи в Иране и Венесуэле и последствия атак в Саудовской Аравии, на протяжении 2019 г. мировой рынок нефти не испытывал дефицита. Совокупные коммерческие запасы нефти и нефтепродуктов стран Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) по итогам года выросли. Под влиянием эпидемии коронавируса в начале 2020 г. на мировом рынке нефти возник значительный избыток предложения, который будет сокращаться за счет мер ОПЕК+, сокращения добычи другими производителями и постепенного восстановления спроса.

Картина факторов, влияющих на мировые рынки нефти

и деятельность компаний, остается сложной. Со стороны предложения, кроме возможностей стран по поддержанию добычи на фоне волатильных цен, на рынок будет влиять политическая ситуация на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Со стороны спроса, кроме последствий эпидемии для потребления нефтепродуктов и экономики в целом, на рынок углеводородов могут влиять погодные факторы, развитие автомобильного рынка под влиянием регуляторов и технологий. Нестабильная ситуация на финансовых рынках и изменчивые настроения инвесторов вносят дополнительную неопределенность в движения котировок. Учитывая это, можно ожидать, что на мировом рынке нефти сохранятся волатильность цен, изменчивость спроса и предложения, а также широкий спектр прогнозов.

### Динамика добычи и экспорта нефти Российской Федерации, млн т



### Нефтяная отрасль Российской Федерации

Макроэкономическая ситуация в российской экономике в 2019 г. оставалась стабильной. Экономический рост продолжился, хотя и невысокими темпами. По итогам 2019 г. ВВП Российской Федерации вырос на 1,3 % против роста на 2,5 % годом ранее.

Устойчивость экономики поддерживалась сильным экспортным балансом, несмотря на снижение мировых цен на углеводороды, и профицитом бюджета. Ожидания значительного ускорения инфляции на фоне роста НДС не оправдались. Более того, по итогам года рост потребительских цен замедлился до 3 %, что стало очередным рекордом. Низкая инфляция позволила Центробанку продолжить снижение ставок (6,25 % на конец года).

Налоговые изменения в 2019 г. не имели принципиального характера и продолжали логику решений, принятых ранее. Были уточнены параметры расчетов демпферов по моторному топливу, расширено определение подакцизных средних дистиллятов, утвержден план введения налоговых льгот в нефтедобыче. Снижение экспортной альтернативы на моторное топливо на фоне умеренных мировых цен и стабильного курса рубля позволило не продлевать ограничения в отношении цен внутри страны. При этом цены на внутреннем рынке нефтепродуктов оставались стабильными.

Несмотря на ограничения сделки ОПЕК+, по итогам года Российской Федерации удалось установить исторический рекорд производства сырой нефти и конденсата. Показатель составил 560,2 млн т (+0,8 % к уровню 2018 г.). Экспорт нефти заметно вырос (268,4 млн т

против 258,2 млн т в 2018 г.), несмотря на ситуацию с загрязнением нефтепровода «Дружба». Продолжающаяся модернизация российских НПЗ позволила нарастить производство автобензина, дизельного топлива и керосина, снизив при этом совокупный объем первичной переработки. Производство мазута и темных судовых топлив выросло за счет последних.

Экономическая ситуация нашла отражение в динамике рынка нефтепродуктов и ключевых факторах спроса. Продажи новых автомобилей в Российской Федерации снизились на 2,3 %, до 1,759 млн шт., и, по отраслевым прогнозам, могут продолжить снижение в 2020 г. Динамика реальных располагаемых доходов населения была отрицательной в первом полугодии 2019 г. В итоге спрос на бензин в 2019 г. незначительно снизился. Потребление дизельного топлива, напротив, продолжило расти в пределах 1,3 % за счет роста в ключевых потребляющих отраслях (добыча полезных ископаемых, сельское хозяйство, строительство, железнодорожные перевозки). Динамика авиаперевозок традиционно была более выразительной: пассажирооборот вырос на 12,9 %, грузооборот сократился на 6 %. Спрос на авиационный керосин вырос на 3 %, однако в начале 2020 г. наблюдается существенный спад.

Падение мировых цен на нефть весной 2020 г. оказало давление на курс рубля и другие показатели, усложняя макроэкономическую ситуацию в Российской Федерации.

## ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ

Значительные изменения в мировой энергетике предъявляют высокие требования к эффективности, скорости и гибкости компаний сектора.

Стратегия развития Компании до 2030 г. учитывает важнейшие тренды энергетики и промышленности.

Мы стремимся к опережающей реакции на изменения, активно участвуя в развитии рынков, технологий и среды вокруг нас.

Глобальный тренд	Описание	Вызов для отрасли	Что мы делаем
<b>Рост скорости изменений внешней среды</b>	Интенсивные изменения рыночных, технологических, социальных и регуляторных факторов, оказывающие непрерывное и труднопредсказуемое влияние на среду, в которой действует Компания.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая скорость и качество принятия решений</li> <li>– Гибкость стратегии и устойчивость бизнеса в любых сценариях</li> <li>– Глубокое понимание и непрерывный анализ внешней среды</li> </ul>	<p>Новые технологии, цифровизация и операционная трансформация позволяют Компании принимать оптимальные решения, повышать эффективность и рентабельность по всей цепочке – от разведки и добычи до переработки и продаж.</p> <p><b>с. 16</b> Читайте подробнее в разделе «Стратегия-2030»</p>
<b>Усиление конкуренции на традиционных рынках</b>	Конкуренция компаний различных секторов за потребителей, ресурсы и экономическую ценность приводит к росту числа, качества и разнообразия энергетических товаров, сопутствующих продуктов и услуг.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Управление портфелем активов для максимизации его ценности</li> <li>– Обеспечение эффективности активов по всей цепочке создания стоимости</li> <li>– Развитие продуктов и сервисов, дополняющих текущую деятельность</li> </ul>	<p>«Газпром нефть» – технологический флагман российской нефтяной отрасли. У Компании есть опыт осуществления проектов, не имеющих аналогов ни в России, ни в мире. В их числе единственная в мире арктическая нефтяная платформа, строительство сложной инфраструктуры в условиях вечной мерзлоты и др.</p> <p><b>с. 104</b> Читайте подробнее в разделе «Технологическое развитие»</p>
<b>Рост технологической сложности бизнеса</b>	Усложнение технологий добычи, переработки и транспорта энергоресурсов на фоне постепенного истощения запасов, развития технологий и повышения требований к процессам и продуктам в энергетике.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Эффективное развитие собственных технологических компетенций</li> <li>– Участие в развитии передовых отраслевых технологий</li> <li>– Ограничение зависимости от зарубежных технологий и оборудования</li> </ul>	<p>«Газпром нефть» год от года увеличивает долю высокотехнологичных проектов, применяя лучшие практики и технологии геологоразведочных работ (ГРП). Системы 3D-моделирования, облачные технологии, большие данные и искусственный интеллект многократно повышают эффективность. Компания разрабатывает и собственные уникальные технологии, например для баженовской свиты.</p> <p><b>с. 54</b> Читайте подробнее в разделе «Сырьевая база и добыча»</p>
<b>Усиление роли цифровых технологий в различных отраслях</b>	Быстрое развитие технологий получения и обработки данных, открывающее возможности значительного улучшения и трансформации производственных и управленческих процессов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровизация производственных и управленческих процессов</li> <li>– Эффективная система внедрения новых цифровых решений в Компании</li> <li>– Развитие цифровых компетенций и собственных цифровых решений</li> </ul>	<p>Цифровая трансформация Компании охватывает всю цепочку создания стоимости. Она призвана повысить гибкость и эффективность управления бизнесом. «Газпром нефть» ведет разработку собственных решений в области искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, робототехники, беспилотных аппаратов и других технологий «Индустрии 4.0».</p> <p><b>с. 38</b> Читайте подробнее в разделе «Цифровая трансформация»</p>
<b>Растущая значимость экологических и социальных факторов</b>	Рост требований, стандартов и запросов общества в части безопасности людей и процессов, влияния на окружающую среду и иных социальных аспектов деятельности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Надежность производства и его безопасность для людей</li> <li>– Минимизация воздействия на окружающую среду</li> <li>– Участие в социальном развитии регионов деятельности</li> </ul>	<p>Будучи социально ответственной компанией, «Газпром нефть» выстраивает стратегию охраны окружающей среды и производственной безопасности с использованием лучших мировых практик. Компания привержена ценностям устойчивого развития и эффективно взаимодействует с заинтересованными сторонами.</p> <p><b>с. 200</b> Читайте подробнее в разделе «Устойчивое развитие»</p>



**СТРАТЕГИЯ-2030**

**Акценты Стратегии-2030**

**БИЗНЕС-ЦЕЛИ**

**ОБЛАСТИ ЛИДЕРСТВА**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ**

Более чем за десять лет развития «Газпром нефть» достигла значительных успехов, став крупным игроком мировой нефтегазовой отрасли. В 2018 г. Компания утвердила новую Стратегию развития до 2030 г., ключевая задача которой – выстроить компанию нового поколения и стать образцом для российских и международных нефтяных компаний.



«Мы хотим не только закрепитесь в высшей нефтяной лиге, но и стать ориентиром для других участников рынка, в том числе зарубежных, по безопасности, технологичности и эффективности. Мы стремимся максимизировать стоимость каждого барреля, который добываем. У нас нет задачи вырасти в объемах любой ценой, а есть задача расти, максимально эффективно инвестируя в новые проекты.»

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

«Газпром нефть» стремится стать ориентиром для других компаний отрасли в таких важных сферах деятельности, как безопасность, эффективность и технологичность.

Реализация Стратегии до 2030 г. требует адаптации системы управления к новому подходу в планировании деятельности и к новым вызовам внешней среды.

Для достижения поставленных целей Компания выделяет ключевые трансформации. Они взаимосвязаны: каждая трансформация поддерживает остальные и обеспечивает их реализацию, в каждой используются инструменты других трансформаций.

**Наша цель**

Стать одной из лучших индустриальных 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.



<sup>1</sup> / ROACE.





«Изменения уже начались» (интервью)

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

**Стратегические направления долгосрочного развития:**

## Стратегия в деталях: ключевые события 2019 года

Действия ПАО «Газпром нефть» по развитию бизнеса в 2019 г. и планы на ближайшую перспективу соответствуют долгосрочным направлениям развития и целям, сформулированным в Стратегии.

### БИЗНЕС-ЦЕЛИ

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

**+3,5%**

рост добычи углеводородов по итогам года

**Развитие Ямала**  
 Освоение ресурсной базы полуострова Ямал и строительство газопровода от Новопортовского месторождения до Единой системы газоснабжения.

с. 65, 67

**Надым-Пур-Тазовский регион**  
 Вовлечение в разработку и монетизация уникальных по объему запасов жидких углеводородов в стратегически важном для Компании регионе.

с. 58

**Сахалин**  
 Формирование центра добычи углеводородов на шельфе острова Сахалин.

с. 310

**Увеличение глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов**  
 Повышение стоимости корзины нефтепродуктов для обеспечения экономической устойчивости и технологической гибкости НПЗ в различных рыночных условиях.

с. 68

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

с. 71

**Развитие нефтехимии**  
 Повышение устойчивости традиционного бизнеса за счет развития нефтехимического направления Компании.

с. 96

**Развитие сбытового бизнеса**  
 Сохранение лидирующих позиций и наращивание доли на существующих и новых продуктовых рынках сбыта.

с. 78

**Полезное использование ПНГ**  
 Запуск объектов газовой инфраструктуры, увеличение объемов полезного использования ПНГ.

с. 67, 204

**Нетрадиционные ресурсы**  
 Разработка нетрадиционных запасов баженовской свиты, доманиковых и палеозойских отложений.

с. 60, 61, 108

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

с. 104

**Новые поисковые зоны**  
 Подготовка ресурсной базы для обеспечения добычи за пределами 2025 г.

с. 56

### ОБЛАСТИ ЛИДЕРСТВА

### ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

**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.

с. 54, 68, 78

**Создание технологий для будущего развития:**

с. 104

- повышение коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях;
- разработка многофазных залежей месторождений и низкопроницаемых коллекторов;

- добыча в сложных условиях Арктики;
- безопасная и эффективная работа на шельфе;
- производство катализаторов;
- внедрение собственных процессов на НПЗ Компании;

- импортозамещение как инструмент достижения технологического лидерства и поддержания устойчивости.

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

с. 42

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

с. 46

**Культурная**  
 Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия.

с. 48

**Цифровая**  
 Повышение качества и скорости принимаемых решений через внедрение цифровых технологий.

с. 38

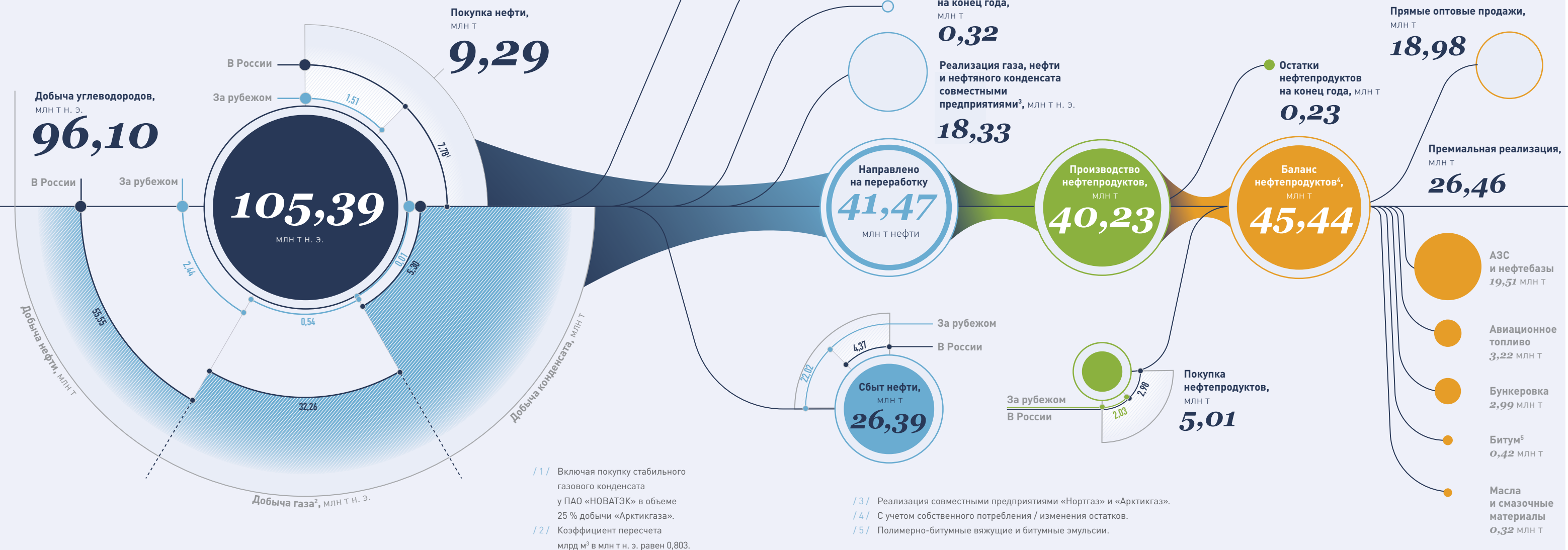


## БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

В основе бизнес-модели «Газпром нефти» лежит идея вертикальной интеграции. Осуществление деятельности по всей цепочке производственного процесса – добыча, переработка, сбыт нефти и нефтепродуктов – обеспечивает устойчивость Компании и позволяет наращивать эффективность в дальнейшем.

### Сбалансированный портфель добычных активов

Портфель «Газпром нефти» включает масштабную ресурсную базу, призванную 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.



## Создание ценности для заинтересованных сторон

### Акционеры и инвесторы

Долгосрочный рост стоимости Компании

Высокий уровень дивидендной доходности

### Потребители и покупатели

Доступность и стабильное обеспечение энергоносителями

Высокие потребительские и экологические характеристики продукции

### Персонал

Стабильный работодатель, позволяющий эффективно развиваться

Достойный компенсационный пакет

### Местные сообщества

Ответственный бизнес и развитие территорий

### Государство

Обеспечение энергетической безопасности

Обеспечение налоговых платежей

Технологическое развитие российской нефтегазовой отрасли

## НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- 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

- 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

- 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

- Обеспечение существенного объема налоговых поступлений в местные бюджеты
- Вклад в развитие социальной инфраструктуры
- Минимизация воздействия на окружающую среду.
- Поддержка инициатив местных жителей

- 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

## РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

- Цена акций ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2019 г. – **420,2** Р за обыкновенную акцию **(+21,2 % за год)**
- Факт выплаты дивидендов за 6 мес. 2019 г. – **40 %** от консолидированного результата по МСФО
- Дивидендная доходность – **8 %** за 2019 г.

- **Лидирующие позиции** на премиальных рынках нефтепродуктов
- **11,9 млн участников** программы лояльности АЗС «Газпромнефть»
- Соответствие всех моторных топлив экологическому классу **«Евро-5»**
- Поставки авиационного топлива в **283 аэропорта** в **67 странах** мира
- Бункеровка судов в **35 портов** в Российской Федерации, Румынии, Латвии и Эстонии
- **80 стран** – география реализации смазочных материалов.
- **Первая в России** собственная битумная терминальная сеть

- Компания возглавила рейтинг работодателей **Randstad Award**
- Среднемесячная заработная плата равна **134 тыс. Р (+9,3 %)**

- ПАО «Газпром нефть» – один из крупнейших налогоплательщиков в ключевых регионах деятельности
- В 2019 г. в рамках программы «Родные города» грантовый фонд составил **37 млн Р**, реализовано **143 проекта**
- Социальные инвестиции «Газпром нефти» в рамках социально-экономических соглашений с регионами – **2,9 млрд Р**

- Добыча углеводородов равна **96,1 млн т н. э.**
- Более **700 млрд Р** налоговых и иных обязательных платежей уплачено в 2019 г.
- Увеличение срока эксплуатации зрелых месторождений благодаря использованию современных технологий
- Развитие инструментов снятия барьеров для отрасли через отраслевую рабочую группу **«Цифровой нефтегаз»**

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

В сентябре 2019 г. Совет директоров «Газпром нефти» утвердил Стратегию цифровой трансформации Компании. Новый документ разработан в соответствии с общей Стратегией развития бизнеса Компании до 2030 г. и поддерживает ее реализацию.

Цифровая трансформация Компании охватывает всю цепочку создания стоимости. Она призвана повысить гибкость и эффективность управления бизнесом на основе данных и цифровых двойников активов. Компания ведет разработку собственных решений в области

искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, робототехники, беспилотных аппаратов и других технологий «Индустрии 4.0».

Система управления цифровой трансформацией предполагает использование системного,

программного подхода. Она представляет собой набор крупных программ изменений технологических и операционных процессов в «Газпром нефти». Каждая из программ направлена на достижение ключевых экономических и бизнес-эффектов на среднесрочном и долгосрочном горизонтах.

### Портфель инструментов и процессов цифровой трансформации

Для достижения поставленных задач необходимы:

- прозрачная и простая модель управления бизнес-архитектурой, обеспечивающая гибкость, скорость и эффективность цифровой трансформации;
- качественные цифровые ресурсы и современные процессы;
- эффективная, легкодоступная, масштабируемая ИТ-инфраструктура.

Поэтому были созданы следующие инструменты:

- Корпоративная система распространения знаний:
- 250+ терминов в глоссарии цифровой трансформации, который создан для унификации терминов в рамках Компании;
  - система распространения знаний для всех подразделений, постоянные мероприятия для информирования о цифровых технологиях и цифровых проектах.

Методологические инструменты:

- методика определения экономического эффекта инвестиционных программ и проектов цифровой и ИТ-трансформации;

- регламент реализации цифровых проектов (описывает процесс выделения финансирования, ресурсов, инфраструктуры, для владельцев цифровых продуктов и продуктовых команд);
- руководство по запуску цифровых проектов (описывает пошаговый процесс реализации цифрового проекта);
- процесс инвестирования и реализации цифровых проектов для быстрого тестирования гипотез и быстрой поставки ценности;
- облегченный старт проектов цифровой и ИТ-трансформации.

Технические инструменты:

- корпоративное облако апробаций;
- технический регламент (упрощает процесс в части согласования архитектуры и требований информационной безопасности, нацелен на снятие критичных барьеров на пути проектов).

Для формирования экспертных сообществ по технологиям внутри Компании и взаимодействия с бизнес-подразделениями созданы центры компетенций:

- по машинному обучению и искусственному интеллекту;
- виртуальной и дополненной реальности;
- видеоаналитике;
- блокчейну;
- робототехнике и аддитивным технологиям;
- беспилотным технологиям;
- промышленному интернету вещей, носимым технологиям.

В задачи центров компетенций входят:

- предоставление экспертизы;
- поиск и оценка зрелости технологий;
- экспертная поддержка профильных проектов бизнеса;
- разработка сценариев внедрения в «Газпром нефть»;
- разработка цифровых проектов и сервисов под задачи бизнеса;
- интеграция и сопровождение решений;
- разработка новых решений;
- апробация технологий;
- прототипирование.

### Прорывные проекты цифровой трансформации, реализованные в «Газпром нефти»

Цифровая трансформация охватывает каждый этап работы Компании: от геологоразведки и бурения многоствольных скважин до процесса переработки нефти и поставки готовой продукции клиентам. Благодаря новым технологиям к 2030 г. «Газпром нефть» в два раза сократит сроки получения первой нефти с месторождений, ускорит на 40 % реализацию крупных проектов добычи нефти и газа, а также на 10 % оптимизирует расходы на управление производством.

#### Искусственный интеллект в геологоразведке

«Газпром нефть» успешно применила машинное обучение для поиска дополнительных скрытых запасов нефти. На основе анализа геологических данных и информации со скважин нейросеть смогла предсказать участки, где находятся потенциальные интервалы с залежами нефти, которые было невозможно выявить традиционными способами. В 2019 г. в результате пилотного проекта применения этой когнитивной системы на действующем нефтепромысле на полуострове Ямал удалось добиться дополнительного притока нефти.

Когнитивные алгоритмы позволяют путем вероятностных вычислений выстраивать детальные цифровые модели месторождений, которые по своим размерам могут превосходить многие страны Европы. Цикл геологического анализа при этом может быть оптимизирован до нескольких раз.

с. 58-63

#### Электронная разработка активов (ЭРА)

ЭРА – стратегическая программа ИТ-проектов «Газпром нефти» в сфере разведки и добычи. В числе реализованных проектов – «ЭРА: ИСКРА» (система интегрированного проектирования, которая помогает принимать решения по обустройству месторождений), «ЭРА: ГРАД» (цифровое рабочее место инженеров геологии

и по разработке месторождений), «ЭРА: РЕМОНТЫ» (автоматизированное управление ремонтом скважин), «ЭРА: ПроАктив» (комплексный анализ данных о запасах углеводородов) и др.

#### Цифровая система управления арктической логистикой «КАПИТАН»

Для обеспечения круглогодичного и бесперебойного вывоза всего объема добываемой нефти арктических сортов ARCO и Novu Port в Компании создана уникальная цифровая система управления арктической логистикой. Система в режиме реального времени следит за движением судов, формирует оптимальный график движения флота и отгрузки нефти с терминалов, контролирует параметры движения каждого судна

на всех этапах рейса. Система ежедневно анализирует свыше 65 млн возможных вариантов, учитывает около 300 параметров и позволяет в режиме реального времени анализировать эффективность эксплуатации флота. Система способствовала сокращению на 15 % удельных затрат на вывоз сырья со своих северных месторождений.

#### 100 % цифровой клиент

Для водителей использование мобильного приложения для заказа и оплаты топлива на АЗС «Газпромнефть» сокращает время заправки автомобиля в 1,5–2 раза. Благодаря выпуску виртуальной карты программы лояльности «Нам по пути» прямо в приложении удалось замкнуть цепочку взаимодействия с клиентом в цифровом формате, а кнопка «Заправиться», появившаяся в АЗС.GO и теперь тиражируемая на приложение сети, а также на приложения партнеров, позволяет заправить автомобиль не выходя из него.

Для корпоративных клиентов появилась возможность заключить договор с компанией онлайн, также клиенты могут выпустить виртуальные сервисные карты в мобильном приложении, обмениваться документами не встречаясь с менеджерами компании – все операции проводятся в личном кабинете «ОПТИ24». Так, появились полностью цифровые клиенты и среди юридических лиц.

#### Аналитическая платформа управления данными

Первая в России комплексная платформа обработки, хранения и анализа данных с полноценно интегрированными компонентами управления данными (Data Governance). Решение предназначено для обработки и хранения больших массивов данных, реализации задач продвинутой аналитики, повышения эффективности управления,

а главное – качества разнообразных данных в подразделениях, отвечающем за сбыт моторных топлив «Газпром нефти», – сейчас 50 % всех аналитических проектов подразделения реализуются на основе платформы. Проект получил награды «Проект года – 2019» Global CIO и премию CDO Award 2020.

#### Геоаналитическая платформа

Работа с данными позволила создать уникальное в отрасли комплексное решение по моделированию транспортных потоков и планированию

лучших локаций для развития сети АЗС на основе искусственного интеллекта.



Цифровая трансформация «Газпром нефти» (видео)



«Газпром нефть» планирует стать лидером среди крупнейших нефтяных компаний по разработке искусственного интеллекта



Использование нейросетей в «Газпром нефти» (видео)

## Что сделано в 2019 году?

«Газпром нефть» стремится к тому, чтобы стать лидером в области цифровой трансформации ТЭК и ведущим технологическим брендом, привлекая и развивая квалифицированные кадры, в том числе воспитывая их в периметре Компании. Рост количества инициатив со стороны бизнес-подразделений, развитие портфеля цифровых и IT-проектов, созданные инструменты для эффективного управления портфелем проектов с точки зрения повышения экономического эффекта для Компании – все это говорит о том, что процесс трансформации успешно запущен и вызывает большой интерес, вовлекая все новых и новых участников.

**Андрей Белевцев,**  
 Директор Дирекции по цифровой трансформации

На конец 2019 г. были утверждены 30 программ цифровой трансформации. Результатом их выхода на проектную мощность будет достижение заявленного экономического эффекта в 3–5 % EBITDA ежегодно, начиная с 2022 г. Инвестиции в портфель цифровой и IT-трансформации по итогам 2019 г. составили до 5 % от совокупной инвестиционной программы «Газпром нефти».

Одним из знаковых достижений команды цифровой трансформации «Газпром нефти» стало Цифровое технологическое видение (ЦТВ) – инструмент для перспективного планирования развития и использования цифровых технологий. Он формируется на основании материалов аналитиков, информации об инновационных проектах применения цифровых технологий, научных исследований и продуктов передовых технологических компаний.

Инструмент отвечает на следующие вопросы:

- какова «зрелость» цифровой технологии с точки зрения ее реального применения;
- какие цифровые технологии требуются Компании – сейчас и в перспективе;
- к использованию каких технологий Компания готова, а готовность к каким необходимо обеспечить;
- что нужно предпринять для готовности к перспективным технологиям?

В рамках цифрового технологического видения сформулировано более 700 перспективных сценариев применения цифровых технологий вдоль всей цепочки создания стоимости ПАО «Газпром нефть».

### Итоги трансформации в 2019 году

**1 000+**

цифровых и IT-проектов и инициатив

**700+**

сценариев применимости технологий проанализировано

**30**

программ в портфеле цифровой трансформации

**192**

НИОКР реализованы, по результатам 46 начато внедрение

## Планы на 2020 год

Сейчас намечены несколько ключевых направлений для развития в 2020 г.

1. Операционная трансформация IT-кластера. Ее ключевой вызов – эффективная, гибкая синхронизация ролей для создания понятной и прозрачной системы разработки и поддержки бизнеса в реализации программ цифровой трансформации, создании цифровых и IT-продуктов, а также удобный доступ к информационной инфраструктуре и сервисам.
2. Разработка общекорпоративной цифровой платформы. Она будет включать следующие элементы:
  - корпоративная платформа приложений и данных (PaaS) – фундамент нового технологического ландшафта;
  - производственные платформы, решающие задачи интеграции бизнес-процессов по всей цепочке добавленной стоимости;
  - прикладные платформы, позволяющие централизованно решать узкоспециальные задачи (видеоаналитика, носимые технологии, дополненная и виртуальная реальность, блокчейн).
3. Корпоративная платформа аналитики и управления данными и разработки цифровых сервисов. Она поможет в разы сократить время реализации проектов и поставить на поток запуск решений на основе искусственного интеллекта.
4. Перевод в промышленную эксплуатацию запущенных ранее проектов, тиражирование результатов цифровой трансформации на дочерние общества.
5. Дальнейшее развитие экосистемы партнерств для цифровых разработок.
6. Переход на продуктовый подход в рамках всей Компании.

### Внедрение искусственного интеллекта в Компании

Для развития и внедрения искусственного интеллекта (ИИ) по всей цепочке создания стоимости в Компании созданы Центр разработки и монетизации данных (ЦМД), а также ряд команд Data Science в блоках и Научно-техническом центре «Газпром нефти». ЦМД призван повысить эффективность внутренних процессов Компании за счет эффективного использования данных, аналитики и математических методов моделирования и оптимизации. Он разрабатывает решения для всех направлений бизнеса «Газпром нефти». В области машинного обучения и методов оптимизации, глубокого обучения и анализа изображений, а также обработки естественного языка Компания развивает корпоративную платформу анализа данных, ускоряющую разработку и внедрение решений, основанных на анализе данных и математическом моделировании. Самые значимые проекты анализа данных в 2019 г. были связаны с обработкой и интерпретацией сейсмических данных, анализом и обработкой магнитограмм и анализом зерна.

**35**  
 проектов с использованием ИИ / машинного обучения

**2 000+**  
 моделей разработано

**120**  
 специалистов по анализу данных

**100+**  
 моделей будут использованы

### Участие «Газпром нефти» в развитии искусственного интеллекта в России

В рамках работы над проектами по ИИ Компания стала одним из учредителей научно-образовательного центра «Искусственный интеллект в промышленности» и сотрудничает по этому направлению с ведущими вузами страны (ИТМО, ЛЭТИ, ВШЭ СПб, ГУАП, СПбГУ, СПбПУ).

В сентябре 2019 г. в России был создан первый межотраслевой Альянс по развитию искусственного интеллекта (AI-Russia Alliance), в который вошли «Газпром нефть», Яндекс, Mail.ru Group, Сбербанк, МТС и Российский фонд прямых инвестиций. «Газпром нефть» стала первой промышленной компанией в составе Альянса.

Участники Альянса работают над упрощением внедрения технологий ИИ в России, участвуют в разработке нормативной базы для развития ИИ в стране, а также законодательства в области промышленных и персональных данных.

Важным направлением работы AI-Russia Alliance станет развитие профессионального сообщества специалистов и организаций в области ИИ и анализа данных. Одна из инициатив Альянса – создание программы повышения квалификации преподавателей, аспирантов и студентов вузов в области ИИ.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Трансформация системы управления операционной деятельностью (СУОД) – одна из ключевых программ повышения эффективности и достижения целей Стратегии-2030. В 2019 г. началось масштабирование программы на основные операционные активы Компании.

СУОД «Эталон» – структурированный набор взаимосвязанных практик, процедур и процессов, используемых руководителями и работниками на каждом уровне организации для ведения производственной деятельности. Ее цель – максимизация операционной

эффективности Компании за счет обеспечения надежности и безопасности операционной деятельности и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений.

Утвержденный в 2019 г. Кодекс развития СУОД описывает единые

принципы, соблюдение которых позволит обеспечить совершенствование процессов операционной деятельности на всех активах и приблизит Компанию к максимальной операционной эффективности.

### СТРУКТУРА СУОД «ЭТАЛОН»

Элемент 1. <b>Лидерство и культура</b>	Обеспечение лидерства руководителей в создании вовлекающей среды для достижения стратегических целей Компании
Элемент 2. <b>Управление надежностью</b>	Обеспечение целевого уровня безопасности и экономической эффективности производственных активов на протяжении всего жизненного цикла за счет целенаправленного риск-ориентированного обслуживания, обоснованного продления сроков эксплуатации и сохранения технических объектов
Элемент 3. <b>Управление производственными процессами</b>	Обеспечение безопасного, эффективного и устойчивого выполнения производственных процессов
Элемент 4. <b>Управление организацией и компетенциями</b>	Обеспечение эффективного привлечения и распределения организационных ресурсов, закрепления ответственности и развития компетенций персонала
Элемент 5. <b>Управление операционными рисками</b>	Обеспечение единого риск-ориентированного подхода к управлению операционной деятельностью для повышения ее эффективности путем снижения внеплановых потерь от операционных рисков за счет мероприятий по снижению их вероятности и последствий
Элемент 6. <b>Управление подрядчиками и поставщиками</b>	Обеспечение эффективности и производственной безопасности подрядных работ / оказываемых услуг и эффективности поставок материально-технических ресурсов (МТР)
Элемент 7. <b>Управление проектами</b>	Обеспечение эффективного достижения целей проектов
Элемент 8. <b>Управление данными, информацией и документацией</b>	Принятие оптимальных управленческих решений на основе данных, информации и документации
Элемент 9. <b>Управление воздействием на человека и окружающую среду</b>	Исключение недопустимого воздействия на человека и окружающую среду
Элемент 10. <b>Управление изменениями</b>	Обеспечение эффективности проводимых в Компании изменений с сохранением непрерывности операционной деятельности
Элемент 11. <b>Управление заинтересованными сторонами</b>	Выявление заинтересованных в операционной деятельности сторон, коммуникация и выстраивание с ними конструктивных отношений как часть операционной деятельности
Элемент 12. <b>Управление эффективностью и постоянное совершенствование</b>	Обеспечение роста операционной эффективности за счет применения инструментов непрерывных улучшений

## Программа развития СУОД

Задачи по достижению полного соответствия требованиям всех элементов системы управления, изменению подхода к целеполаганию при планировании производственной деятельности, а также повышению вовлеченности всех сотрудников в совершенствование бизнес-процессов объединены в программу развития СУОД, получившую название «Эталон». С переходом в 2019 г. программы «Эталон» на стадию «Реализация» модель внедрения

практик и инструментов СУОД на активах предполагает четыре этапа.

1. Оценка уровня зрелости СУОД и подготовка к внедрению на активе.
2. Комплексная оценка потенциала и планирование внедрения инструментов и практик СУОД на пилотном потоке, его участке или процессе.
3. Внедрение на пилоте и развитие приоритетных элементов системы.

4. Масштабирование и развитие системы на весь актив и/или другие процессы предполагает обучение опережающим инструментам и ресурсную поддержку внедрения силами проектных команд актива.

После завершения Этапа 4 развитие СУОД в формате проектной деятельности завершается. Задача развития системы и ее совершенствования интегрируется в линейную деятельность в рамках цикла непрерывных улучшений.

### ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРАКТИК И ИНСТРУМЕНТОВ СУОД



## Что сделано в 2019 году?

В 2019 г. продолжалось внедрение опережающих инструментов развития СУОД, включая «Модель управления операционной надежностью» (МУОН), «Практики регулярного менеджмента» (ПРМ), «Картирования потока создания ценности», «Стандартных операционных процедур». На конец года навыкам применения ПРМ, инструментам бережливого производства и модели управления операционной надежностью были обучены более 4,3 тыс. сотрудников Компании.

В течение года восемь производственных активов прошли диагностику на соответствие требованиям Кодекса СУОД с определением текущего уровня зрелости системы управления и составлением плана мероприятий по приоритетным направлениям развития. По результатам проведенных комплексных оценок потенциала – инструмента идентификации возможностей по повышению операционной эффективности – в девяти активах был подтвержден достижимый уровень дополнительного экономического потенциала в сумме более 21 млрд ₽ с включением мероприятий по его достижению в среднесрочные бизнес-планы.

### Формат внедрения программы «Эталон»

- Осуществляется внедрение инструментов первого элемента СУОД («Лидерство и культура»)
- Осуществляется внедрение инструментов приоритетных элементов СУОД (второй и шестой элементы)
- Осуществляется внедрение инструментов 12-го элемента СУОД («Управление эффективностью и постоянное совершенствование»)
- Проведена диагностика (оценка уровня зрелости (ОУР).
- Осуществлена / осуществляется Комплексная оценка потенциала (КОП) актива

В фокусе-2020

### Статус тиражирования инструментов СУОД на основные операционные активы и вовлеченность дочерних обществ (ДО) в процесс операционной трансформации

	1	2, 6	12	ОУР	КОП
<b>ДО, БЛОК РАЗВЕДКИ И ДОБЫЧИ</b>					
ООО «Газпромнефть-Оренбург»	■	■	■	■	■
ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз»	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть-Хантос»	■	■	■		
ООО «Газпромнефть-Восток»	■	■	■		
АО «Газпромнефть-ННГ»	■	■	■		
ООО «Газпромнефть - Ямал»	■	■	■	■	■
АО «Мессояханефтегаз»	■	■	■		■
ООО «Газпромнефть-Развитие»	■				
ООО «Газпромнефть НТЦ»	■	■			
ООО «НоябрьскНефтеГазАвтоматика»					
ООО «ГПН-Нефтесервис»	■				
ООО «Ноябрьскэнергонефть» (пилот)	■				
ООО «Газпром нефть шельф»	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть-Приразломное»	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть-Сахалин»	■				
АО «Морнефтегазпроект»					
<b>ДО, БЛОК ЛОГИСТИКИ, ПЕРЕРАБОТКИ И СБЫТА</b>					
АО «Газпромнефть – ОНПЗ»	■	■	■	■	■
АО «Газпромнефть – МНПЗ»	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть-Логистика»	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть – Смазочные материалы»	■				■
Омский завод смазочных материалов – филиал	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть – СМ» (пилот)	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть – Битумные материалы»	■	■	■		■
ООО «Газпромнефть-Рязанский завод битумных материалов» (пилот)	■	■	■	■	■
АО «Газпромнефть-Аэро»	■	■	■	■	■
ТЗК «Кольцово» - филиал АО «Газпромнефть-Аэро» (пилот)	■				■
ООО «Газпромнефть Марин Бункер»	■				■
ДО «ГПН Марин Бункер» (пилот)	■				■
Клиентский контур Дирекции региональных продаж	■				■
Топливо-логистический контур Дирекции региональных продаж (пилот АО «Газпромнефть-Терминал»)	■	■	■	■	■
ООО «Газпромнефть – Энергосервис»	■				■
ООО «Автоматика-сервис»	■				■
Gazprom Neft Trading GmbH					■
<b>КОРПОРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ И ВНЕБЛОКОВЫЕ ДО</b>					
ПАО «Газпром нефть»	■				
Нефтяная индустрия Сербии (НИС)	■	■	■	■	■
ООО «Комплекс Парадная»					
ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»	■	■	■		
ООО «Газпромнефть-Снабжение»	■	■	■		
ООО «ИТСК»	■	■	■		
ООО «Ноябрьскнефтегазсвязь»	■				



Операционная трансформация в вопросах и ответах



Эталонная эффективность



«Наш подход – это наложение на существующую производственную практику лучших отраслевых инструментов» (интервью)

### Ярмарка успешных практик

**>100**  
**практик**  
 представлено

**29**  
**дочерних обществ**  
 участвовали

**62**  
**практики**  
 нашли новых потребителей

В сентябре 2019 г. на объектах ОАО «Славнефть-Мегионнефтегаз» прошла вторая Ярмарка успешных практик, ставшая официальной площадкой межблочного обмена успешными практиками и опытом в области непрерывных улучшений. В ходе мероприятия было совершено 164 символических «покупок» практик. «Покупка» – это обязательство участника проработать тиражируемость практики для своего предприятия. По итогам ярмарки из 104 практик 62 нашли новых потребителей.

### Взаимодействие с подрядчиками

Эффективное взаимодействие с подрядчиками и безопасность их работы – одно из главных направлений операционной трансформации. В 2019 г. был разработан Кодекс взаимодействия с подрядными организациями, который нацелен на создание новой системы сотрудничества на рынке и устанавливает особый тип взаимоотношений для реализации совместных проектов и получения дополнительной ценности.

«Газпром нефть» в 2019 г. запустила проект «Открытая книга», цель которого – создать партнерскую модель контрактов с оговоренным порядком компенсации затрат, вознаграждений и разделения рисков с подрядчиками по капитальному строительству. Это позволит повысить эффективность проектов и привлечь финансово устойчивых контрагентов. В отличие от традиционных схем работы новая модель более прозрачна для понимания факторов ценообразования и эффективности, а также предполагает гибкий подход к бюджетированию в строительстве. Был реализован также проект «Партнерства» в части услуг по бурению и внутрискважинным работам, организующий операционное взаимодействие с крупными партнерами с участием аккаунт-менеджеров.

Основными требованиями к подрядчикам остаются уровень компетенций, эффективность и безопасность. Политика взаимодействия строится на вовлечении подрядчиков в процессы непрерывных улучшений и встраивание в систему «Каркас безопасности».

### Глоссарий

**Актив (СУОД)**  
 Дочерние общества, совместные предприятия в операционном управлении, бизнес-единицы, бизнес-блоки, функции Корпоративного центра и другие структурные подразделения.

**Бережливое производство**  
 Концепция управления, основанная на постоянных улучшениях и стремлении к устранению всех видов потерь. В процесс улучшения вовлечен каждый сотрудник.

**Кодекс СУОД**  
 Описание 98 требований к 12 Элементом системы управления, выполнение которых обеспечивает достижение целей СУОД.

**Комплексная оценка потенциала (КОП)**  
 Оценка всех стратегических ресурсов актива, включая производственные, финансовые и человеческие. Ключевой инструмент СУОД для достижения цели Компании.

**Практики регулярного менеджмента**  
 Инструменты руководителя, нацеленные на повышение эффективности и безопасности производства. Способствуют принятию ценностей Компании и развитию культурной среды, в которой достигаются ее стратегические цели.





Платформа  
«Профессионалы 4.0»  
для поиска талантов



«Будущее – за гибкими командами» (интервью)

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Чтобы достичь стратегических целей Компании, необходимо значительно повысить скорость действий и принятия решений. Для этого нужно коренным образом изменить взгляд на бизнес-процессы и модели управления.

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 и способны самостоятельно искать решения проблем, а также координироваться с другими группами. Также ключевым в новой модели

является фокусирование Корпоративного центра на задачах категории Change (изменения) с большим делегированием задач категории Run (текущая деятельность) в дочерние общества.

### Операционная модель

На пути к мировым ориентирам по эффективности и технологичности в рамках Стратегии-2030 Компании требуется гибкая и адаптивная продуктовая операционная модель, в фокусе которой находится объект управления – продукт. Он является комплексным бизнес-решением и создается продуктовой кросс-функциональной командой. Для того, чтобы иметь возможность собирать такие команды, нужно изменить существующие бизнес-процессы, сформировать среду, позволяющую мобилизовать специалистов из подразделений.

Для проверки продуктовой модели на практике уже выбраны пилотные проекты. В их число вошли:

- «Актив будущего» Блока разведки и добычи;
- организационная трансформация Блока логистики, переработки и сбыта;
- создание научно-образовательного центра (НОЦ);
- трансформация IT-кластера Компании.

Последние два проекта находятся в стадии формирования концепции и ключевых подходов к трансформации, которые будут представлены на обсуждение внутри Компании в 2020 г.

#### «Актив будущего»

Целевая операционная модель дочерних обществ Блока разведки и добычи организована по принципу цепочки создания ценности: от поиска новых опций развития, формирования бизнес-кейсов и рычагов повышения ценности до запуска соответствующих проектов и безопасной и эффективной их реализации. При этом в центре внимания находится основной объект управления – актив.

В рамках «Актива будущего» определены ключевые сквозные бизнес-процессы, обеспечивающие целостность управления потенциалом актива и повышение его эффективности. Разрабатываются методики оценки технологического потенциала активов, концепции центров управления добычей и типовые подходы к проектированию организационной структуры «Актива будущего». Ведутся работы по созданию новой экосистемы управления бизнесом и формирования у персонала необходимых навыков для реализации амбициозной стратегии.

#### Трансформация Блока логистики, переработки и сбыта

Блок логистики, переработки и сбыта благодаря экстенсивному развитию бизнеса с 2010 г. уже существенно изменил организационный масштаб. С 2018 г. идет переход к управлению Блоком как единым активом. Это означает изменение процессов, баланса полномочий и ответственности, распределение ресурсов, КПЭ деятельности и того, как руководители отдельных бизнесов воспринимают консолидированный результат.

Чтобы поддержать трансформацию, Компания провела исследование организационного здоровья как инструмента повышения эффективности и производительности труда в периметре Блока. При этом были описаны элементы и сформулированы ключевые характеристики операционной модели, направленные на повышение организационной эффективности. Также была сформирована модель продуктового подхода в Блоке, включая определение основных структурных элементов и концептуальный дизайн организационной структуры.



### Что сделано в 2019 году?

На данный момент в Компании уже функционирует более 300 гибких команд. Они выработали на своем опыте новые практики и механизмы, позволяющие снять барьеры и оптимизировать деятельность таких групп. В частности, подбор кандидатов организован через платформу «Профессионалы 4.0», а также через HR-службы внутри Компании. Разработаны механизмы релокации сотрудников, алгоритмы подготовки и обучения руководителей кросс-функциональных проектов. Внедрены инструменты нематериальной мотивации участников гибких команд (дополнительное

обучение, приоритетное карьерное планирование).

Также в 2019 г. завершился процесс трансформации операционной модели управления шельфовыми проектами Компании. Трансформация блока была нацелена на повышение гибкости управления и внедрение новых форматов работы (операторские договоры, партнерства, инвестиции) с нивелированием рисков для бизнеса на шельфе.

На базе ООО «Газпром нефть шельф» была сформирована управляющая компания, ставшая

центром экспертизы, ответственности и принятия решений по шельфовым проектам «Газпром нефти». Управляющая компания взяла на себя общее управление следующими активами:

- ООО «Газпромнефть-Приразломное» (эксплуатация МЛСП «Приразломная»);
- ООО «Газпромнефть-Сахалин» (геологоразведочные работы на шельфе);
- АО «Морнефтегазпроект» (инжиниринговая компания, выполняющая весь спектр предпроектных и проектных работ на шельфе).

## КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Масштабный проект трансформации корпоративной культуры «Газпром нефти» подразумевает переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия.

Трансформация корпоративной культуры – это формирование поведения, которое помогает достигать целей Компании. Это поведение должно поддерживаться правильными процессами, организационной структурой и операционными настройками. 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.

Во внедрении корпоративной культуры Компания опирается на лучшие мировые практики, адаптируя их под свои потребности

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

### Что сделано в 2019 году?

В 2019 г. Компания продолжила развивать мастерские по корпоративной культуре для руководителей. В марте 2019 г. в таких мастерских приняли участие более 6 тыс. руководителей из всех дочерних обществ. Стал очевиден запрос на конкретные действия для руководителей по созданию вовлекающей среды. Для этого был разработан формат Мастерской 2.0 «Практики

вовлекающего лидера», который пройдут все топ-менеджеры с дальнейшим каскадированием на другие уровни руководителей.

Постоянно развивается сообщество проводников изменений, которые являются движущей силой корпоративной культуры. В 2019 г. стартовал проект проводников изменений второй волны, которыми стали

сотрудники из дочерних обществ. Они сформировали сообщество из 142 внутренних тренеров. В течение года они проводили мастерские корпоративной культуры, а для их развития и признания была разработана специальная программа, которая включает в себя как программы обучения, так и ежегодный форум.

## Ценности «Газпром нефти»

Ценности Компании формулируются, исходя из видения, миссии и стратегии. Целевая корпоративная культура «Газпром нефти» является симбиозом нескольких культур:

культуры правил, культуры успеха и культуры согласия. Ценности «Газпром нефти» поддерживают этот процесс: ответственность и безопасность – основа культуры

правил, без эффективности и целеустремленности невозможна культура успеха, а на сотрудничестве и инновационности основывается культура согласия.





СПЕЦРЕПОРТАЖ  
«РБК-ТВ»  
«Авиационный  
керосин «Газпром  
Нефть»

**Алексей Шнякин,**  
водитель аэродромного  
топливозаправщика

# Обзор результатов

- Сырьевая база и добыча
- Нефтепереработка и производство нефтепродуктов
- Сбыт нефти, газа и нефтепродуктов
- Финансовые результаты

«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,**  
заместитель  
Генерального директора  
по разведке и добыче  
ПАО «Газпром нефть»

**Стабильно высокие финансовые показатели**

По итогам 2019 г. «Газпром нефть» продемонстрировала устойчивость всех ключевых финансовых показателей. Чистая прибыль Компании увеличилась на 5,3 %, достигнув рекордного показателя – 422,1 млрд руб, включая неконтролируемую долю.

**Чистая прибыль, млрд руб**



**КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ**

**с. 80** Представлена первая в мире цифровая Система управления арктической логистикой

Задача новой системы «Капитан» – безопасно управлять логистикой в Арктике и обеспечивать вывоз всего объема добываемой нефти с минимальными затратами. Система формирует график движения судов на месяц за пять минут, а составление перспективного плана на три года с почасовой дискретностью занимает около двух часов. Каждый день система анализирует около 7 тыс. различных входных параметров, ежечасно выбирая оптимальное решение из более чем 66,5 млн вариантов. «Капитан Арктики» способен не только контролировать настоящее, но и прогнозировать будущее.

**с. 97** В активную фазу вошло строительство нового катализаторного производства

Проект «Газпром нефти» призван обеспечить потребности российских НПЗ в эффективных катализаторах каталитического крекинга и гидроочистки, необходимых для производства компонентов высокооктановых бензинов и дизельного топлива стандарта «Евро-5», и гидрокрекинга – для процессов глубокой переработки нефти. На новом производстве в г. Омске ежегодно будут производить 15 тыс. т катализаторов каталитического крекинга и 6 тыс. т катализаторов гидропроцессов. Кроме того, завод будет реактивировать порядка 2 тыс. т катализаторов гидроочистки дизельного топлива в год.

**с. 91** Создано новое гибридное топливо для экологичной бункеровки

В начале 2020 г. в силу вступают новые ограничения на содержание серы в судовом топливе, принятые Международной морской организацией (ИМО): не более 0,5 % в любом судовом топливе, используемом для международных перевозок. Готовясь к существенной трансформации спроса, бункеровочный оператор «Газпром нефть» пополнил ассортимент новым гибридным топливом с содержанием серы не более 0,5 %. В портах г. Санкт-Петербурга, Приморска и Усть-Луги уже прошли первые опытные бункеровки новым топливом. В промышленное производство экологичный продукт будет запущен с января 2020 г. на Омском НПЗ «Газпром нефти». Оно уже получило сертификаты соответствия требованиям Евразийского экономического союза.

**ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ**

# Опора на инновации

**с. 58**

## обеспечивает лидерство в отрасли

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.

**Лидерские решения на основе искусственного интеллекта**

В сентябре 2019 г. в России был создан первый межотраслевой Альянс по развитию искусственного интеллекта (AI-Russia Alliance), в который вошли «Газпром нефть», Яндекс, Mail.ru Group, Сбербанк, МТС и Российский фонд прямых инвестиций. «Газпром нефть» стала первой промышленной компанией в составе Альянса.

**Консолидация 100 % ООО «Полиом»**

Развитие нефтехимического производства – стратегическое направление развития Компании. Для усиления позиций «Газпром нефти» на рынках нефтехимической продукции в 2019 г. Компания совместно с «СИБУР Холдингом» консолидировала 100 % долей в ООО «Полиом».



**Динамика операционных показателей, млн т**



**Стратегия развития охватывает каждый этап работы Компании**

Стратегия цифровой трансформации охватывает каждый этап работы Компании: от геологической разведки и бурения многостольных скважин до процесса переработки нефти и поставки готовой продукции клиентам. Благодаря новым технологиям к 2030 г. «Газпром нефть» в два раза сократит сроки получения первой нефти с месторождений, ускорит на 40 % реализацию крупных проектов добычи нефти и газа, а также на 10 % оптимизирует расходы на управление производством.



## СЫРЬЕВАЯ БАЗА И ДОБЫЧА

Основные направления стратегии развития ресурсной базы «Газпром нефти» – органический рост на действующих активах, вовлечение Компании в разработку нефтяных активов «Газпрома», изучение и подготовка к коммерческой добыче нетрадиционных запасов, а также активное проведение геологоразведочных работ в новых поисковых зонах и на шельфе.

### Сырьевая база

Сегодня мы успешно разрабатываем сложные многокомпонентные нефтегазовые запасы, применяем передовые технологии и на базе созданных цифровых моделей актива выполняем расчеты и принимаем наиболее эффективные решения. Высокая оценка мирового отраслевого сообщества доказывает, что Компания остается в авангарде технологического развития и готова к освоению самых сложных проектов.

**Вадим Яковлев,**  
заместитель  
Генерального директора  
по разведке и добыче  
ПАО «Газпром нефть»

Запасы углеводородов Группы «Газпром нефть»<sup>1</sup> по классификации PRMS-SPE<sup>2</sup>, млн т н. э.

Источник: данные Компании



/ 1 / Не включая запасы NIS.

/ 2 / Система управления нефтяными ресурсами (Petroleum Resources Management System). Система, разработанная Мировым нефтяным конгрессом и Обществом инженеров-нефтяников совместно с Ассоциацией геологов-нефтяников США.

### Ключевые события в 2019 году

- Компания сохранила положительную динамику роста запасов 2P<sup>1</sup> по стандартам PRMS.
- «Газпром нефть» успешно реализовала программу лицензирования 2019 г. Получен доступ к 32 лицензионным участкам с учетом совместных предприятий.
- Разработана дорожная карта по гибкому управлению портфелем месторождений в 2020 г.
- В 2019 г. Компанией был подписан ряд соглашений в части расширения взаимодействия в сфере добычи и разработки месторождений, развития цифровых технологий и обмена опытом с крупнейшими участниками рынка.
- Завершилось формирование логистической схемы круглогодичной

отгрузки и транспортировки нефти с Новопортовского месторождения.

- Заключены долгосрочные рискованные операторские договоры между «Газпром нефть» и «Газпром», которые позволяют вовлечь в разработку ранее не разрабатываемые запасы нефтяных оторочек и запасы неоконченных залежей месторождений Группы «Газпром».
- Запущено строительство полного комплекса сооружений нефтяной и газовой инфраструктуры отдаленной группы месторождений (ОГМ).
- Завершена сделка по обмену активами (ООО «Новатэк-Ярсаленефтегаз»).
- Получено положительное заключение Главгосэкспертизы на строительство газопровода через Обскую губу.

- С 2019 г. высотное-лазерное сканирование и аэрофотосъемка стали обязательным этапом с целью детального проектирования полевых сейсмо-разведочных работ.
- В ХМАО-Югре полномасштабно внедрена технология «Зеленая сейсмика»<sup>2</sup>. В зимнем полевом сезоне 2019 г. на территории округа 100 % полевых сейсмо-разведочных работ реализовано с применением этой технологии.
- Открыт Интегрированный центр разработки месторождений (г. Тюмень), сопровождающий реализацию крупных нефтедобывающих проектов на всех этапах – от проектирования инфраструктуры новых активов до бурения скважин и процесса добычи.

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 методов<sup>3</sup> повышения нефтеотдачи. Кроме того, «Газпром нефть» ежегодно увеличивает ресурсную базу за счет геологоразведочных работ и приобретения новых активов.

Аудит запасов Компании проводится по стандартам PRMS-SPE и по более консервативным стандартам SEC<sup>4</sup>. На основании отчета независимых инженеров – оценщиков запасов DeGolyer and MacNaughton<sup>5</sup> по состоянию на 31 декабря 2019 г. суммарные доказанные и вероятные запасы углеводородов (включая долю Компании в запасах обществ, учитываемых по методу долевого участия) по международным стандартам PRMS-SPE составили 2861 млн т н. э. (1865 млн т нефти

и 1241 млрд м<sup>3</sup> газа), без учета NIS. Прирост запасов по сравнению с показателем 2018 г. составил 0,7 %.

Показатель обеспеченности добычи «Газпром нефти» доказанными запасами углеводородов (по стандартам PRMS-SPE), включая долю в совместных операциях и совместных предприятиях, составляет 17 лет. Объем углеводородов, добытых в 2019 г., возмещен новыми запасами (включая приобретения) на 120 %.

/ 1 / 2P (proven and probable) – доказанные и вероятные запасы.

/ 2 / «Зеленая сейсмика» – технология сейсмо-разведки, сохраняющая деревья от вырубки. Ведется с использованием бескабельного регистрирующего оборудования, которое можно устанавливать с помощью легкой техники. Это позволяет сузить просеки, вырубаемые для проезда техники, с 4–5 до 1 м.

/ 3 / 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.

/ 4 / SEC – классификация запасов нефти, разработанная Комиссией по ценным бумагам США (Securities and Exchange Commission), которая предписывает при расчете использовать 12-месячную среднюю цену нефти по состоянию на первое число каждого месяца в отчетном периоде.

/ 5 / Консалтинговая компания в нефтегазовой области.



«Якутский бриллиант»: Чаяндинское месторождение «Газпром нефти»



«Запасов нефти в России хватит минимум на 30 лет» (интервью)



География поиска: новые крупные и перспективные геологоразведочные проекты «Газпром нефти»

### Ключевые достижения в области восполнения запасов углеводородов<sup>1</sup>, млн т н. э.

Источник: данные Компании

Предприятие	Доказанные запасы (2018)	Добыча углеводородов	Геологоразведка, эксплуатация и предыдущие оценки	Обмен активами	Доказанные запасы (2019)
«Газпром нефть»	872,96	(58,25)	57,30	50,33	922,34
«Томскнефть»	72,71	(4,80)	(0,26)	–	67,65
«Славнефть»	129,84	(7,37)	8,07	–	130,54
«Салым Петролеум Девелопмент»	22,95	(3,25)	3,54	–	23,24
«Мессояханефтегаз» (совместное предприятие)	16,32	(2,81)	2,66	–	16,17
«Арктикгаз»	386,29	(15,22)	29,26	(40,78)	359,56
«Нортгаз»	62,95	(3,12)	3,40	–	63,23
<b>ИТОГО</b>	<b>1564,02</b>	<b>(94,82)</b>	<b>103,97</b>	<b>9,55</b>	<b>1582,73</b>

В 2019 г. «Газпром нефть» в рамках сделки по обмену активами с «НОВАТЭК» получила 100 % ООО «НОВАТЭК-Ярсаленефтегаз», которому принадлежит Мало-Ямальский лицензионный участок в ЯНАО. Новый актив войдет в состав проекта «Газ Ямала».

Также в 2019 г. «Газпром нефть» получила доступ к разработке месторождений на других лицензионных участках Группы «Газпром». На Бованенковском месторождении

уже несколько лет идет добыча газа. Полномасштабное освоение Харасавэйского началось в 2019 г. Однако инфраструктура для вывоза жидких углеводородов пока отсутствует на обоих месторождениях.

В 2019 г. «Газпром нефть» вышла в две новые поисковые зоны: Таймырский полуостров (территория Долгано-Ненецкого муниципального района Красноярского края) и север Тазовского полуострова. Эти регионы характеризуются крайне низкой

степенью геологической изученности и значительной удаленностью от объектов транспортной и нефтегазовой инфраструктуры. Компания получила права недропользователя по заявительному принципу на геологическое изучение на 12 лицензионных участков в западной части полуострова Таймыр, а также стала победителем аукциона на Северо-Ямбургский лицензионный участок, что позволило создать новую потенциальную точку роста на севере Тазовского полуострова в ЯНАО.

### Лицензии, полученные в 2019 году

Источник: данные Компании

Регион	Количество лицензий	Участки
Красноярский край	13	Западно-Таймырские 1–12, Оморинский
Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Свердловская область	8	Северо-Вайский, Средневайский, Полевой, Северо-Ингольский, Восточно-Киньяминский, Восточно-Шапшинский-1, Свердловский-4, Южно-Островной
Ямало-Ненецкий автономный округ	6	Северо-Стахановский, Новоромановский, Пухуцяяхский, Ближневопортовское месторождение, Южно-Обский, Мало-Ямальский
Оренбургская область	4	Надеждинский, Западно-Рубежинский, Корнаваринский, Первомайский
Тюменская область	1	Южно-Зимний
<b>ИТОГО</b>	<b>32</b>	

/ 1 / Данные не включают запасы NIS.

В целом в 2019 г. Компания получила права недропользования на 32 новых лицензионных участка в ЯНАО, ХМАО-Югре и других регионах. Общее количество лицензий Компании на территории России выросло до 215 шт. (в том числе семь – на шельфовые участки). В 2019 г. на лицензионных участках «Газпром нефти» были открыты и поставлены на государственный

баланс три новых месторождения (в Оренбургской и Томской областях). Также Компания установила нефтегазоносность 48 новых залежей углеводородов. Расширение ресурсной базы было обеспечено прежде всего благодаря успеху геологоразведочных работ на месторождении им. А. Жагрина в ХМАО-Югре, активах в ЯНАО, Оренбургской области и Красноярском крае.

# 215

**общее количество лицензий Компании на территории России**

### Партнерства

В 2019 г. Компания активно развивала сотрудничество как с текущими партнерами, так и вела диалог по различным направлениям с другими компаниями.

Развитие партнерств направлено на реализацию целого ряда выгод, включая разделение рисков и инвестиций, привлечение или совместное создание новых технологий, ускорение возврата на капитал и другие. Кроме того, сотрудничество с другими компаниями позволяет тиражировать успешный опыт на другие проекты Компании.

#### Освоение поискового кластера на полуострове Гыдан

В июне 2019 г. «Газпром нефть» и Royal Dutch Shell подписали соглашение о намерениях по созданию совместного предприятия для освоения Лескинского и Пухуцяяхского лицензионных участков. Обязывающие документы могут быть подписаны в третьем квартале 2020 г. в случае получения необходимых корпоративных и регуляторных одобрений, а также выполнения отлагательных условий. В результате «Газпром нефть» будет владеть 50 % в капитале совместного предприятия, доля Shell составит 50 %. Создание совместного предприятия нацелено на объединение ресурсов и компетенций партнеров в освоении малоизученного поискового кластера на северо-востоке полуострова Гыдан.

В настоящий момент ведется работа по реализации указанной выше, а также ряда других сделок, по которым в 2019 г. был достигнут значимый прогресс. Помимо этого, в 2020 г. Компания продолжит развивать портфель совместных проектов с действующими и перспективными партнерами.



Искусственный интеллект помогает находить и добывать нефть



Подробнее о работе ООО «ГПН-ГЕО» читайте на сайте Компании



«Геологоразведка будущего – это безопасный, технологичный и эффективный бизнес» (интервью)

## 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 2019 г. «Газпром нефть» расширила ресурсную базу, прежде всего за счет органического роста на действующих активах. Для развития ресурсной базы было пробурено 59 поисково-разведочных скважин (включая совместные предприятия). Проходка составила 167,7 тыс. м (включая совместные предприятия и проекты). В соответствии с российскими стандартами оценки успешность поисково-разведочного бурения в 2019 г. составила 76 %.

Сейсморазведочными работами 2D в 2019 г. было охвачено 15 757 пог. км, что в 2,9 раза больше, чем в 2018 г. Из них объем работ на шельфе составил 14 377 пог. км, в том числе был выполнен рекордный объем сейсморазведочных работ в арктических условиях (Чукотское море) – 8 377 пог. км одним судном без ледокольной поддержки. Сейсморазведкой 3D было охвачено 3 886 км<sup>2</sup>, в том числе 515 км<sup>2</sup> на шельфе.

Один из ключевых геологоразведочных проектов в ЯНАО – проект «Южный Ямал». Первоначально в него вошли Суrowый и Южно-Новопортовский лицензионные участки. В декабре 2019 г. периметр проекта был расширен после того, как «Газпром нефть» стала победителем аукциона на право пользования Хамбатеysким лицензионным участком. В 2019 г. были выполнены сейсморазведочные работы 2D на Южно-Новопортовском

лицензионном участке, в 2020 г. будет проведена сейсморазведка 2D на Суrowом лицензионном участке. В 2021 г. будут запущены полевые геологоразведочные работы на Хамбатеysком месторождении.

За шесть лет бесперебойной эксплуатации платформы «Приразломная» добыто уже более 12 млн т нефти ARCO и пробурено 19 скважин. В 2020 г. на первом российском шельфовом проекте в Арктике будут построены и введены в эксплуатацию еще три скважины.

**12 млн т**

нефти ARCO

**19**

скважин пробурено

Одно из ключевых направлений Стратегии развития «Газпром нефти» до 2030 г. – вовлечение в разработку нефтяных оторочек. Компания обладает как новейшими технологиями, так и обширными компетенциями и богатым опытом освоения этих сложных запасов.

2019 г. стал важной вехой и для развития проектов «Газпром нефти» на активах материнской компании (Группы «Газпром»). На сегодняшний день ООО «Газпромнефть – Заполярье» на основе долгосрочных

рисковых операторских договоров (ДРОД) разрабатывает девять месторождений, недропользователями которых являются ПАО «Газпром» и его дочерние общества.

Так, Надым-Пур-Тазовский регион включает целый комплекс нефтяных оторочек месторождений, объединенных единой инфраструктурой. На данный момент в регионе разрабатываются Песцовое, Ен-Яхинское и Западно-Таркосалинское месторождения, а также выполняются геологоразведочные работы на Ямбургском месторождении. Также в июле 2019 г. «Газпром нефть» получила доступ к разработке Уренгойского месторождения и ачимовских газоконденсатных залежей Песцового месторождения.

Из перечисленных выше проект «Ямбург» может стать крупнейшим из новых проектов в Арктике: геологические запасы нефти ачимовской толщи в пределах лицензионного участка оцениваются более чем в 4 млрд т. ООО «Газпромнефть – Заполярье» заключило долгосрочные рискованные операторские договоры с дочерними обществами ПАО «Газпром», позволяющие Компании приступить к освоению нефтяных ачимовских залежей Ямбургского нефтегазоконденсатного месторождения и нефтяных оторочек Песцового и Ен-Яхинского месторождений. Начало разработки нефтяных оторочек Песцового и Ен-Яхинского месторождений запланировано на конец 2021 г., а промышленную добычу углеводородов из ачимовских нефтяных залежей Ямбургского месторождения планируется начать в 2024–2025 гг. Объем ежегодной добычи может достичь 10 млн т н. э.

В Восточной Сибири «Газпром нефть» создает новый добывающий кластер, одним из важных элементов которого станет нефтяная залежь Чаындинского нефтегазоконденсатного месторождения, которое находится в Республике Саха (Якутия). Это месторождение уникально по величине геологических запасов нефти – 263 млн т. Однако его строение специфично: есть газовая шапка, пластовое давление и температура пласта аномально низкие.

Компания осваивает нефтяную оторочку месторождения в рамках операторского договора с ООО «Газпром добыча Ноябрьск» (дочернее общество ПАО «Газпром», являющегося владельцем лицензии), которое ведет разработку газовой части актива. В конце 2019 г. началась опытно-промышленная разработка месторождения и отгрузка первой товарной нефти. Полномасштабная разработка нефтяной оторочки начнется в 2020 г. К 2022 г. планируется расширение и модернизация установки подготовки нефти, проектная мощность которой составит 1 млн т в год. Пиковый уровень добычи на месторождении к этому времени достигнет 3 млн т н. э. в год.

### «ГПН-ГЕО»

Управление проектами «под ключ» в Группе осуществляет Центр компетенций ООО «Газпромнефть-ГЕО», который ведет около 20 проектов. Его цель – наладить непрерывное восполнение ресурсной базы Компании рентабельными запасами, максимизируя эффективность использования акционерного капитала.

Наш подход к геологоразведке основан:

- на управлении портфелем крупных геологоразведочных 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.

В «ГПН-ГЕО» реализована матричная организационная модель, которая наилучшим образом соответствует специфике и вызовам геологоразведочного бизнеса. Благодаря матричной модели «Газпромнефть-ГЕО» может эффективно управлять загрузкой персонала, быстро формировать проектные команды при иницировании новых геологоразведочных проектов, тиражировать накопленные знания и лучшие практики на все геологоразведочные проекты в портфеле Компании.

Повышение эффективности геологоразведки во многом зависит от развития квалификации персонала. В 2019 г. в подразделении стартовал образовательный проект для специалистов в области геологоразведки – «ГЕО Академия». Это комплексная многоуровневая среда для развития компетенций, где создана система по обмену опытом между специалистами, экспертами, методологами и кураторами в данной профессиональной области.

**76%**

успешность поисково-разведочного бурения в 2019 г.

«За последние годы портфель геологоразведочных проектов Компании существенно вырос как по объему, так и по создаваемой ценности. Сама структура портфеля тоже сильно изменилась. Сегодня в него входят проекты с новым для Компании уровнем риска и сложности. В отрасли такие проекты принято называть Frontier Exploration.»

**Юрий Масалкин,**  
Директор Дирекции по геологоразведочным работам и развитию ресурсной базы ПАО «Газпром нефть»



«Газпром нефть» получила рекордный дебит на ачимовском пласте



Трудная нефть «Бажена» (репортаж телеканала «Россия 24»)



Подробнее: беспилотники для поиска нефти (видео)

### Топ-5 проектов технологического портфеля геологоразведки «Газпром нефти»

#### «Когнитивный геолог»

платформа на основе искусственного интеллекта для ускорения анализа геологических данных и поддержки принятия решений.

#### «Вега 2.0»

система поддержки принятия решений для геолого-экономической оценки новых проектов.

#### «Конструктор ГРП»

проект повышения эффективности геологоразведочных работ и снятия геологических неопределенностей.

#### «Цифровой двойник сейсмоки»

проект цифровых двойников месторождений, который сокращает полный цикл работ от инвестиционного решения до получения геологической модели.

#### «365»

создание возможности для круглогодичных работ по поисково-разведочному бурению.

### Технологический центр по разработке ачимовских отложений

Ачимовская толща – нефтегазонасыщенные пласты, расположенные над баженовской свитой в центральной зоне Западно-Сибирского бассейна. Из-за сложного строения, больших глубин залегания, anomalously высокого пластового давления они требуют инновационных методов разведки и добычи. Свыше половины этих запасов расположены на территории Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО).

В 2019 г. «Газпром нефть» и правительство ЯНАО приступили к созданию технологического центра по разработке ачимовской толщи. Он обеспечит взаимодействие недропользователей, производителей оборудования и программного обеспечения, учебных заведений,

научных институтов и инновационных центров. Полигон для проведения опытно-промышленных испытаний будет создан на базе ачимовских нефтяных залежей Ямбургского месторождения. Для обмена опытом планируется создать единую информационную площадку и дата-центр.

«Газпром нефть» уже создала первую в отрасли цифровую модель ачимовской толщи на всей территории Западной Сибири. В 2019 г. инициирован новый крупный проект «Ачимовка ННГ», предусматривающий комплексное геологическое изучение трудноизвлекаемых запасов ачимовской толщи на действующих лицензиях АО «Газпромнефть-

Ноябрьскнефтегаз». Проект реализуется совместно с «Газпромнефть-ГЕО» и научно-технологическим центром «Газпром нефти».

На четырех наиболее перспективных участках – Новоромановском, Сугмутском, Суторминском и Северо-Янгтинском – в ближайшее время будет выполнен комплекс геологоразведочных работ. До 2023 г. планируется провести переобработку и интерпретацию данных 3D-сейсмоки, исследования керна, испытать существующие скважины и пробурить несколько новых, построить региональную геологическую и петрофизическую модели для подтверждения ресурсного потенциала.

### Проект «Большая Ачимовка»

~1 млн км<sup>2</sup>

суммарная площадь

>60 млрд т

геологических запасов

20–40 млн т н. э.

потенциал добычи углеводородов

### Беспилотники для поиска углеводородов

«Газпром нефть» первой в России успешно применила беспилотные летательные аппараты (БПЛА) для проведения многоуровневой магнитометрической съемки. Этот метод позволяет получать первичную информацию о строении пород по измерению геомагнитного поля на поверхности.

Магниторазведку традиционно проводят как на земле, так и с воздуха самолетами и вертолетами. Беспилотники, которые позволяют вести геологоразведку самых труднодоступных участков в любое время года, были испытаны на Новопортовском месторождении. Аппараты, которые могут работать в диапазоне температур от –30

до +40 °С, совершали вылеты продолжительностью до полутора часов и дальностью 35–55 км. Планируется, что в дальнейшем технология будет применяться для изучения территорий севера Западной Сибири – на полуостровах Ямал, Таймыр, Гыдан.

В 10 раз

рост скорости по сравнению с наземными методами

В 2 раза

сокращение стоимости по сравнению с пилотируемой аэрофотосъемкой

100 км<sup>2</sup>

охвачено тестированием

### Новые методы роста нефтеотдачи на баженовской свите

Баженовская свита – горизонт горных пород толщиной 30–80 м, залегающий в Западной Сибири на глубинах 2–3 тыс. м на площади более 1 млн км. По оптимистичным оценкам, ресурсы нефти в баженовской свите могут достигать 18–60 млрд т и относятся к категории нетрадиционных. Для изучения баженовской свиты создан один из самых масштабных научных консорциумов в России, где «Газпром нефть» выступает производственным партнером.

В 2019 г. специалисты «Технологического центра «Бажен» (дочернее общество «Газпром нефти») успешно протестировали новый уникальный метод увеличения нефтеотдачи на баженовской свите с использованием жидкости для ГРП на основе ксантановой камеди. Это растворимый в воде полисахарид, полученный путем ферментации с использованием бактерий из любого сырья с сахарозой (кукурузы, пшеницы, отходов молочного производства). Применение новой технологии

обеспечило рост добычи углеводородов на 66 % со скважины.

Ксантановая камедь является альтернативой традиционным гелеобразователям. Через определенное время после ГРП она полностью растворяется в воде.

с. 108 Подробнее о работе Технологического центра «Бажен»

+66 %

прирост добычи со скважины

19-стадийный

высокоскоростной ГРП

12 м<sup>3</sup>

в минуту закачка в скважину





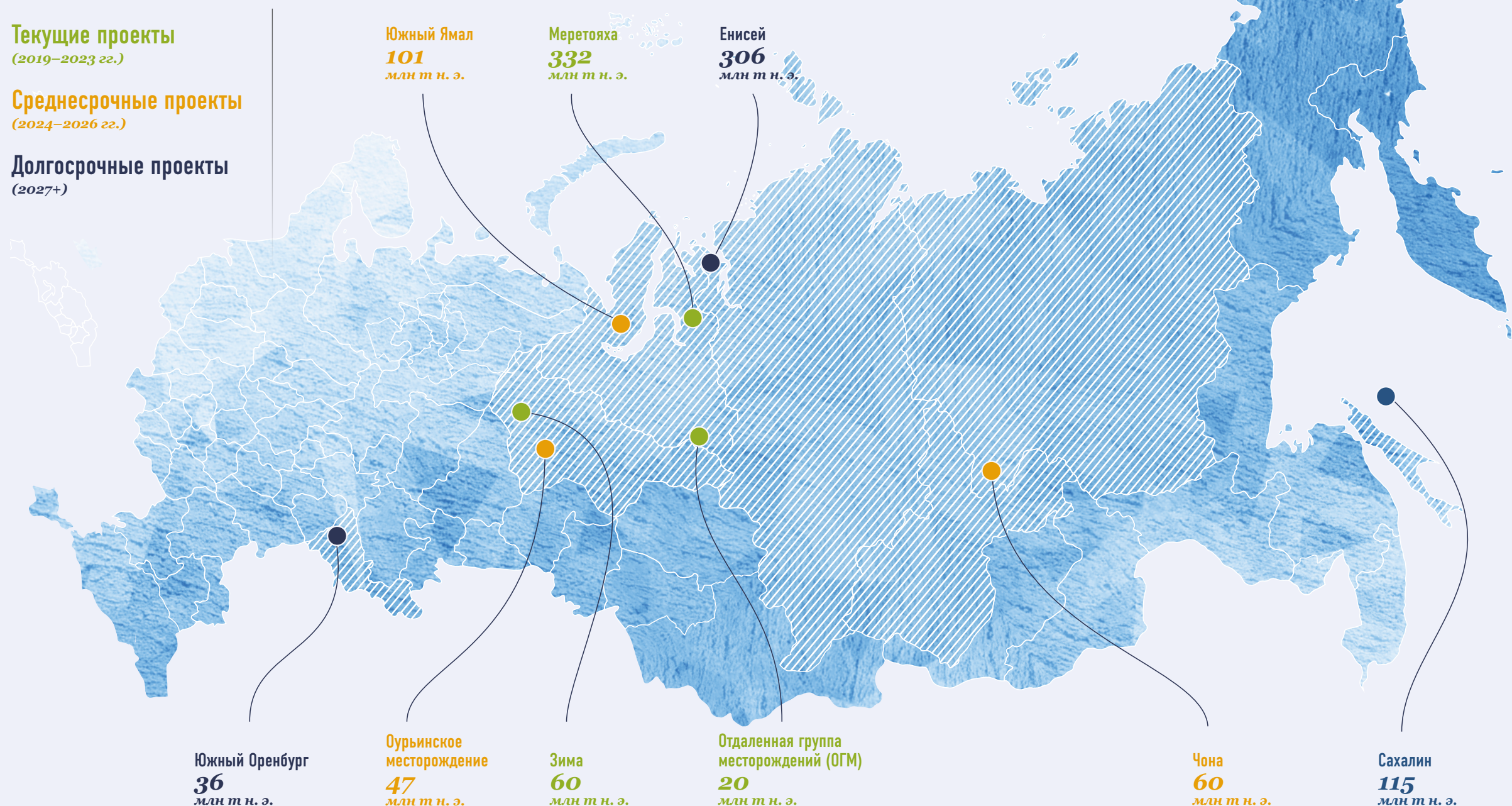
«Поход на Гыдан можно сравнить с полетом на Луну» (интервью)

## ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ – ПЕРСПЕКТИВЫ

**Текущие проекты**  
(2019–2023 гг.)

**Среднесрочные проекты**  
(2024–2026 гг.)

**Долгосрочные проекты**  
(2027+)



### Нетрадиционные запасы

Бажен  
Доманик  
Палеозой

**550** млн т н. э.

### Запасы нефтяных оторочек<sup>1</sup>

Песцовое  
Ен-Яхинское  
Западно-Таркосалинское  
Оренбургское  
Чаяндинское

**145** млн т н. э.

### Неоком-юрские залежи<sup>1</sup>

Харасавэйское  
Бованенковское

**766** млн т н. э.

### Ачимовские залежи<sup>1</sup>

Уренгойское  
Ямбургское

**787** млн т н. э.

<sup>1/1</sup> На основании рискованных операторских договоров с «Газпромом».



Добыча нефти на Новопортовском месторождении (специальный репортаж телеканала «Россия 24»)



Проект «Приразломное»



12 млн т – добыча на «Приразломной» (видео)



Энергия Печорского моря (репортаж телеканала «Россия 24»)

## Добыча углеводородов

По результатам 2019 г. Компания укрепила позиции в тройке лидеров по добыче углеводородов в России. В 2019 г. добыча с учетом доли в совместных предприятиях увеличилась на 3,5 %, до 96,1 млн т н. э. Наибольший вклад в рост добычи внесло развитие проектов Компании в Оренбургском регионе, на арктических территориях (в частности, Новопортовского и Восточно-Мессояхского месторождений), а также проектов по разработке нефтяных оторочек.

Существующий портфель проектов обеспечивает уверенный рост добычи жидких углеводородов от года к году при одновременном обеспечении доказанными запасами на уровне 17 лет. Основной вклад до 2030 г. будут вносить действующие и вводимые в ближайшее время активы в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком

автономных округах, Томской и Оренбургской областях, а также крупные арктические проекты.

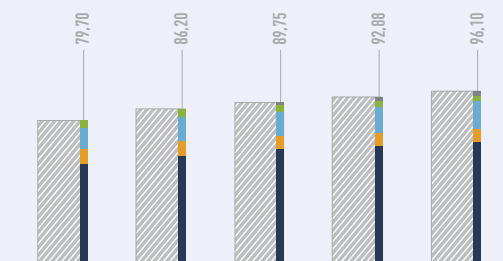
Часть добычи будет обеспечена новой ресурсной базой, разнородной по географическому, геологическому и технологическому признакам.

В ее состав будут входить новые поисковые зоны, новые классы запасов (в том числе баженовская свита, доманиковские слои, палеозойская нефть), жидкие углеводороды на месторождениях Группы «Газпром», проекты развития на шельфе о. Сахалин и др.

### Добыча углеводородов,

млн т н. э.<sup>1</sup>

Источник: данные Компании



- / 1/ Включая доли в дочерних обществах и совместных предприятиях.
- / 2/ Консолидированные общества.
- / 3/ Доля в добыче.

Предприятие	2015	2016	2017	2018	2019
● «Газпром нефть» <sup>2</sup>	55,36	59,89	63,28	65,36	67,58
● «Славнефть» <sup>3</sup>	8,11	7,88	7,52	7,28	7,37
● «Арктикгаз» <sup>3</sup>	12,13	13,47	13,50	14,57	15,22
● «Нортгаз» <sup>3</sup>	4,10	4,59	3,83	3,36	3,12
● «Мессояханефтегаз» <sup>3</sup>	0,00	0,36	1,62	2,30	2,81
<b>ВКЛЮЧАЯ ДОЛИ В ЗАВИСИМЫХ ОБЩЕСТВАХ, ВСЕГО</b>	<b>79,70</b>	<b>86,20</b>	<b>89,75</b>	<b>92,88</b>	<b>96,10</b>
Среднесуточная добыча углеводородов Группой «Газпром нефть», тыс. т н. э. / сут.	218,35	235,52	245,89	254,45	263,31

### Высокотехнологичное управление добычей в «Газпром нефти»

Интегрированный центр разработки месторождений (ИЦРМ, Тюмень) открыт в 2019 г. Его деятельность основана на использовании цифровых инструментов для работы с большими массивами данных, интегрированном моделировании и комплексном анализе информации. В центре применяется новая для индустрии бизнес-модель управления проектами в добыче и формируются кросс-функциональные команды из специалистов разных направлений.

Создание единого организационного и цифрового пространства позволит Компании вдвое сократить сроки запуска крупных добычных проектов и выхода на стадию «первая нефть». Интегрированный центр разработки месторождений также обеспечит значительное снижение затрат при обустройстве новых активов, рост точности планирования, качества

и скорости принятия инвестиционных решений.

#### Задачи ИЦРМ:

- обеспечение эффективного освоения месторождений на всех этапах – от подготовки к началу добычи первой нефти до завершения эксплуатации актива;
- комплексный контроль с единой площадки всех крупных проектов в основных центрах нефтедобычи Компании;
- круглосуточное геологическое и инженерно-технологическое сопровождение бурения высокотехнологичных скважин.

#### Подразделения ИЦРМ

Центр управления проектами (ЦУП) (Санкт-Петербург, Тюмень) сопровождает проекты с начала этапа

«Выбор» после проведения основных геологоразведочных работ до завершения этапа «Реализация» и запуска месторождения.

Центр управления бурением (ЦУБ, Санкт-Петербург, Тюмень) обеспечивает максимальную эффективность бурения всех эксплуатационных скважин за счет круглосуточного проактивного удаленного геологического и инженерно-технологического управления операциями на буровых площадках.

Центр управления добычей (ЦУД, Санкт-Петербург, Тюмень) централизованно управляет добычными проектами. Его цель – реализация максимального потенциала актива за счет цифровых инструментов (интегрированное моделирование, интегрированное планирование, управление потенциалом).

### Добыча нефти

Добыча нефти и конденсата по Группе увеличилась на 0,5 % год к году и составила 63,30 млн т. По итогам 2019 г. Компания заняла третье место в России по объему добычи нефти после ПАО «НК «Роснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ».

«Газпром нефть» одной из первых российских нефтяных компаний реализовала крупные арктические проекты как на суше, так и на шельфе. В будущем значение новых активов в Заполярье в проектном портфеле Компании будет расти по мере выработки традиционных запасов и развития технологий, позволяющих вести добычу за полярным кругом.

Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО) – один из основных

центров добычи для «Газпром нефти». У Компании уже есть богатый опыт успешной разработки уникальных месторождений региона – Новопортовского и Восточно-Мессояхского, крайне сложных по многим параметрам. На Новопортовском месторождении в 2019 г. завершилось формирование логистической схемы круглогодичной отгрузки и транспортировки нефти. Финальным этапом проекта, на реализацию которого понадобилось четыре года, стали постановка на дежурство в Обской губе второго ледокола Компании – «Андрей Вилькицкий» – и начало работы первой в мире цифровой Системы управления арктической логистикой «Капитан». Задача новой системы – безопасно управлять логистикой в Арктике и обеспечивать вывоз всего объема добываемой нефти с минимальными затратами.

# 63,3 млн т

составила добыча нефти и конденсата в 2019 г.

## Добыча нефти<sup>1</sup>, млн т

Источник: данные Компании

Предприятие	2015	2016	2017	2018	2019
«Газпром нефть» <sup>2</sup>	44,00	47,71	49,65	49,65	49,18
«Славнефть» <sup>3</sup>	7,74	7,50	7,15	6,91	6,98
«Арктикгаз» <sup>3</sup>	3,42	3,77	3,67	3,89	4,13
«Нортгаз» <sup>3</sup>	0,51	0,52	0,38	0,31	0,28
«Мессояханефтегаз» <sup>3</sup>	0,00	0,35	1,58	2,23	2,73
<b>ВКЛЮЧАЯ ДОЛИ В ЗАВИСИМЫХ ОБЩЕСТВАХ, ВСЕГО</b>	<b>55,67</b>	<b>59,85</b>	<b>62,43</b>	<b>62,99</b>	<b>63,30<sup>4</sup></b>
Среднесуточная добыча нефти Группой «Газпром нефть», тыс. т / сут.	152,52	163,52	171,05	172,58	173,43

## Месторождения – лидеры по объемам добычи нефти в 2019 году

Месторождение	Объем добычи в 2019 г., млн т	Изменение к 2018 г., %
Приобское	10,48	(8,1)
Новопортовское	7,73	+8,0
Приразломное	3,14	(1,6)
Активы «Мессояханефтегаз» <sup>3</sup>	2,73	+22,4

/ 1 / С учетом газового конденсата.

/ 2 / Консолидированные общества.

/ 3 / Доля Компании в добыче.

/ 4 / Включая добычу конденсата и широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ)

### Новый Порт – лучший проект в отрасли

Один из арктических проектов Компании – разработка Новопортовского месторождения – стал победителем премии Excellence in Project Integration, которая ежегодно вручается на International Petroleum Technology Conference (IPTC), организуемой Американской ассоциацией геологов-нефтяников (AAPG), Европейской ассоциацией геологов и инженеров (EAGE), Обществом геофизиков-разведчиков (SEG) и Обществом инженеров-нефтяников (SPE). «Газпром нефть» стала первой российской компанией, получившей эту престижную отраслевую награду.

Премия присуждается проекту с инвестициями свыше 500 млн \$, показавшему на уровне отрасли выдающиеся достижения на всей цепочке создания ценности: в управлении проектом, геологии, бурении, инжиниринге, строительстве, HSE и развитии региона. Всего международные эксперты оценивали 17 проектов из девяти стран мира. Арктический актив «Газпром нефти» получил самую высокую оценку профессионального сообщества за уникальные достижения в управлении и руководстве интегрированным нефтегазовым проектом.

Новопортовское месторождение – одно из самых крупных разрабатываемых нефтегазоконденсатных месторождений полуострова Ямал за полярным кругом. Извлекаемые запасы категорий В1 и В2 составляют более 250 млн т нефти и конденсата, а также более 320 млрд м<sup>3</sup> газа. Новопортовская нефть относится к категории легких, с низким содержанием серы (около 0,1 %). Освоение Новопортовского месторождения – уникальный проект, благодаря которому ямальскую нефть впервые стали отгружать в Европу по Северному морскому пути круглый год.



Ценный ресурс:  
газовые проекты  
«Газпром нефти»  
Газ Ямала.

## Добыча газа

«Газпром нефть» активно развивает газовое направление, ориентированное на коммерциализацию запасов попутного и природного газа, добываемого на нефтяных месторождениях, и увеличение его стоимости. В 2019 г. добыча газа по Группе выросла на 9,8 %, до 40,85 млрд м<sup>3</sup>. Это произошло в основном вследствие запуска второй очереди установок комплексной подготовки газа на Новопортовском месторождении, ввода газокomppressorной станции в Оренбургской области, а также роста добычи природного газа на месторождениях «Арктикгаза».

Сейчас Компания развивает мощности для роста 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.

## Добыча (полезное использование) газа<sup>1</sup>, млрд м<sup>3</sup>

Источник: данные Компании

Предприятие	2015	2016	2017	2018	2019
«Газпром нефть» <sup>2</sup>	14,15	15,18	16,98	19,56	22,92
«Славнефть» <sup>3</sup>	0,46	0,47	0,45	0,47	0,48
«Арктикгаз» <sup>3</sup>	10,85	12,09	12,25	13,31	13,81
«Нортгаз» <sup>3</sup>	4,47	5,07	4,29	3,79	3,53
«Мессояханефтегаз» <sup>3</sup>	0,00	0,01	0,05	0,09	0,11
<b>ВКЛЮЧАЯ ДОЛИ В ЗАВИСИМЫХ ОБЩЕСТВАХ, ВСЕГО</b>	<b>29,92</b>	<b>32,82</b>	<b>34,02</b>	<b>37,22</b>	<b>40,85</b>

## Полезное использование попутного нефтяного газа

### Результаты 2019 года

«Газпром нефть» активно развивает газовое направление, ориентированное на коммерциализацию запасов попутного нефтяного газа (ПНГ) и природного газа, добываемых на нефтяных месторождениях, и увеличение их стоимости. В 2019 г. добыча газа<sup>1</sup> по Группе выросла на 9,8 %, до 40,85 млрд м<sup>3</sup>. Это произошло в основном вследствие высокого коэффициента эксплуатации газового

оборудования, удержания высокого уровня утилизации ПНГ до 97–99 % на активах с развитой газовой инфраструктурой.

В целях коммерческой реализации газа «Газпромнефть-Восток» запустил несколько объектов газовой инфраструктуры: дожимную компрессорную станцию Урманского месторождения, 97-километровый газопровод высокого давления между Урманским и Шингинским месторождениями,

18-километровый газопровод между Арчинским и Урманским месторождениями, а также узел учета и редуцирования газа в районе Шингинского месторождения. Проектная производительность составляет 400 млн м<sup>3</sup> газа в год. Ввод газовой инфраструктуры обеспечил достижение активом 95 %-го уровня полезного использования ПНГ предприятием.

### Планы на 2020 год

Развивая добычу нефти и газа в новых районах ЯНАО, Компания продолжает повышать уровень полезного использования ПНГ. На Восточно-Мессояхском месторождении продолжается активная фаза строительства инфраструктурных

объектов и газопровода в рамках комплексного решения задачи по утилизации ПНГ. Реализация проекта позволит АО «Мессояханефтегаз» утилизировать в год до 1,5 млрд м<sup>3</sup> ПНГ путем подготовки, транспортировки и закачки в подземное хранилище на Западно-Мессояхском лицензионном участке.

Ввод в эксплуатацию объектов газовой инфраструктуры на Восточно-Мессояхском месторождении позволит достичь целевого уровня по рациональному использованию ПНГ, сохранить ценное энергетическое сырье, а также снизить воздействие на природу Арктического региона.

/ 1 / Добыча газа состоит из объемов товарного газа и газа, использованного на собственные нужды, с учетом обратной закачки газа для поддержания пластового давления. Добыча газа показана за вычетом газа, использованного при производстве продуктов газопереработки.

/ 2 / Консолидированные общества.

/ 3 / Доля в добыче.

## НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И ПРОИЗВОДСТВО НЕФТЕПРОДУКТОВ

«Газпром нефть» продолжает комплексную технологическую и экологическую модернизацию нефтеперерабатывающих заводов, направленную на достижение стратегических целей в области нефтепереработки. В числе прочих цели включают увеличение глубины переработки до 99 % к 2025 г.

### Ключевые события в 2019 году

- Старт строительства первого в России современного завода по производству катализаторов для процессов нефтепереработки в Омске.
- Совместно с «СИБУР-Холдингом» Компания консолидировала 100 %

- уставного капитала Омского завода полипропилена «Полиом».
- На Омском НПЗ начала работать первая в регионе солнечная электростанция. Там же завершен первый этап строительства инновационных очистных сооружений «Биосфера».
- На Московском НПЗ введена в эксплуатацию автоматизированная

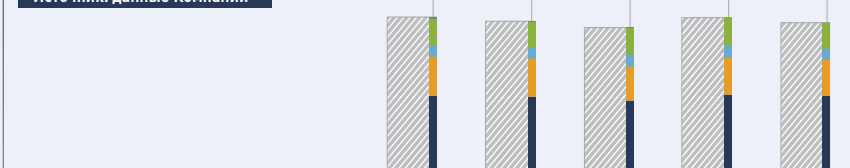
- система отгрузки топлива и готовится к вводу комбинированная установка переработки нефти «Евро+».
- На заводе NIS в Панчево готовится к вводу комплекс «Глубокая переработка» на основе технологии замедленного коксования.

В 2019 году «Газпром нефть» продолжила развитие бизнеса в сегменте логистики, переработки и сбыта в соответствии со стратегическими целями, утвержденными Советом директоров. Согласно Стратегии-2030, Компания намерена стать отраслевым бенчмарком по безопасности, эффективности и технологичности. В условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры «Газпром нефть» демонстрирует устойчивость бизнеса, сохраняя лидирующие позиции по эффективности в переработке и сбыте нефтепродуктов.

Продолжается масштабная модернизация нефтеперерабатывающих активов «Газпром нефти». В результате Компания снизит производство темных нефтепродуктов и нарастит выпуск дизельного топлива и керосина, а также переведет остаточные объемы темных нефтепродуктов в высококачественные и маржинальные продукты. Общий объем инвестиций в развитие Омского НПЗ и Московского НПЗ в период до 2025 г. превышает 550 млрд руб, в том числе в 2019 г. инвестиции составили 99 млрд руб.

### Объем переработки нефти, млн т

Источник: данные Компании



Предприятие	2015	2016	2017	2018	2019
Омский НПЗ	20,90	20,48	19,58	21,00	20,72
Московский НПЗ	11,00	10,71	9,37	10,50	10,08
NIS <sup>1</sup>	2,94	3,10	3,34	3,55	3,14
«Славнефть – ЯНОС» <sup>2</sup>	7,63	7,47	7,74	7,86	7,53
Мозырский НПЗ	0,60	0,13	0,08	0,00	0,00
<b>ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПЕРЕРАБОТКИ ГРУППЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»</b>	<b>43,07</b>	<b>41,89</b>	<b>40,11</b>	<b>42,91</b>	<b>41,47</b>

/ 1 / «Газпром нефть» принадлежит 56,15 % акций компании NIS (Сербия), которая владеет НПЗ – в Нови-Сад, а также добычными проектами на Балканах.

/ 2 / Доля участия ПАО «Газпром нефть».

### События 2019 года. Запущен пилотный проект возобновляемой энергетики

На Омском НПЗ в рекордно короткие сроки построена и запущена в эксплуатацию солнечная электростанция. Внедрение технологий на основе возобновляемых источников энергии повысит энергоэффективность и экологичность предприятия.

Объем переработки нефти в 2019 г. снизился на 3,4 %, до 41,5 млн т, вследствие проведения плановых ремонтных работ на всех НПЗ Компании и на НПЗ, в которых «Газпром нефть» имеет долю в переработке. Это позволит в ближайшем будущем обеспечить бесперебойную работу оборудования и повысить эффективность активов. По итогам года глубина переработки на НПЗ Компании составила 82,7 %, а выход светлых нефтепродуктов – 64,4 %.

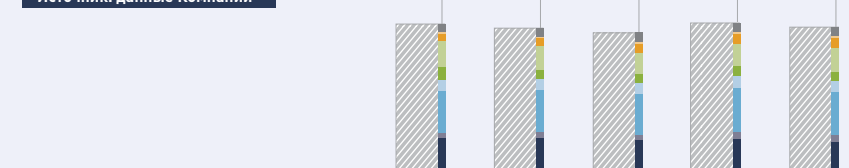
На Омском НПЗ продолжается строительство установок ЭЛОУ-АВТ (комплекс первичной переработки нефти), КГПН (комплекс глубокой переработки нефти), УЗК (установка замедленного коксования),

гидроочистки/депарафинизации дизельного топлива и очистных сооружений «Биосфера». Комплекс «Биосфера» обеспечит практически замкнутый цикл использования воды и снизит нагрузку на городские очистные сооружения. Эффективность очистки сточных вод при этом повысится до 99,9 %. Строительство «Биосферы» планируется завершить к 2021 г.

Также на Омском НПЗ начато производство низкосернистого судового топлива с содержанием серы менее 0,5 %, соответствующего требованиям конвенции MARPOL-2020 (см. кейс «Производство и реализация судового топлива, соответствующего требованиям конвенции MARPOL-2020»).

### Структура производства нефтепродуктов, млн т

Источник: данные Компании



Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Бензин автомобильный	9,08	9,18	8,60	8,86	8,02
Бензин технологический	1,45	1,56	1,38	1,95	2,01
Дизельное топливо	11,87	12,02	11,45	12,32	11,87
Реактивное топливо	3,00	3,04	3,04	3,47	3,34
Судовое топливо	3,67	2,41	2,67	2,58	2,49
Мазут	7,20	6,72	5,70	6,20	6,45
Битум и кокс	2,02	2,19	2,73	3,07	2,95
Масла	0,40	0,42	0,48	0,49	0,54
Прочее	2,41	2,41	2,58	2,46	2,56
<b>ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НЕФТЕПРОДУКТОВ</b>	<b>41,10</b>	<b>39,95</b>	<b>38,63</b>	<b>41,40</b>	<b>40,23</b>

«Уникальный комплекс водоочистки «Биосфера» комплексно решает вопросы сокращения влияния производства на окружающую среду. Внедряя экологические технологии нового поколения, мы сберегаем ресурсы и достигаем значительного экономического эффекта. «Биосфера» устанавливает новые стандарты экологической безопасности и повышает технологический уровень, приближая нас к лучшим компаниям в отрасли.»

**Олег Белявский,**  
Генеральный директор  
АО «Газпромнефть – ОНПЗ»

**82,7 %**

составила глубина переработки на НПЗ Компании в 2019 г.

**64,4 %**

выход светлых нефтепродуктов в 2019 г.



Завод будущего



«Современные заводы должны обладать гибкостью» (интервью)

Московский НПЗ завершает проект строительства комплекса установок переработки нефти «Евро+», включающего установки первичной переработки нефти и риформинга, блок гидроочистки дизельного топлива и ряд вспомогательных объектов. Современный комплекс позволит вывести из эксплуатации пять установок, построенных в 1950–1960-х гг., и повысить отбор светлых нефтепродуктов до 60 %. Перевод комплекса в эксплуатацию планируется в первой половине 2020 г. В результате пуска «Евро+» Компания увеличит производство автомобильных бензинов и авиационного керосина, а также нарастит производство дизельного топлива.

### Другие активы

На «Славнефть – ЯНОС» введена в эксплуатацию установка производства серной кислоты, позволяющая повысить экологическую безопасность производства. Продолжается реализация ряда проектов, направленных на технологическое развитие завода и повышение его эффективности, включая проект строительства комплекса глубокой переработки нефти.

На НПЗ NIS в г. Панчево завершается строительство нового комплекса глубокой переработки на основе технологии замедленного коксования гудрона, позволяющей исключить выпуск мазута. На заводе также начался проект реконструкции установки каталитического крекинга. Новейшие технологии, которые планируются к использованию при реконструкции, обеспечат максимальный выход пропилена на имеющемся сырье. Инвестиции в проект составят более 72 млн €, завершить работы планируется в 2024 г.

до **99,9** %

### Проект «Биосфера» повышает эффективность очистки сточных вод

## Цепочка добавленной стоимости как единый актив

Цифровая трансформация Блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть» ставит целью управление всей цепочкой добавленной стоимости как единым активом. В фокусе внимания – ключевые задачи по оптимизации ресурсов, минимизации потерь и повышению эффективности на каждом этапе, а также повышение безопасности, надежности, экологичности активов. Реализация этой концепции основывается на создании сквозных цифровых решений, охватывающих всю цепочку добавленной стоимости, и цифровых экосистемах, создание которых направлено на повышение эффективности каждого сегмента цепи.

В рамках этого подхода создается единая база данных для логистики, переработки и сбыта, которая обеспечит качество и доступность всех производственных показателей, аналитической и бизнес-информации в соответствии с потребностями по всей цепочке создания стоимости.

Сквозной инструмент операционной эффективности логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть» – **система «Нефтеконтроль»**. Это собственная разработка Компании, обеспечивающая непрерывный мониторинг и контроль качества и количества нефтепродуктов от нефтеперерабатывающих заводов до реализации конечному потребителю.

Интеллектуальные датчики и системы контролируют ключевые параметры качества и количества всех потоков нефтепродуктов в режиме реального времени, передавая информацию

в «Нефтеконтроль». Инструменты системы формируют цифровую модель движения нефтепродуктов, выявляя потенциальные риски, увеличивая эффективность работы цепи за счет прогнозирования и сокращения рисков потерь нефтепродуктов. Министерство энергетики Российской Федерации и Росстандарт рассматривают «Нефтеконтроль» как отраслевой стандарт государственной системы прослеживаемости топлива для всех участников рынка.

Сегодня к уникальной системе подключены 90 % активов Блока логистики, переработки и сбыта. Планируется, что в 2020 г. система мониторинга и контроля будет развернута на 100 % ключевых активов цепочки создания стоимости – перерабатывающих, логистических и сбытовых подразделениях «Газпром нефти».

С «Нефтеконтролем» связано еще одно сквозное решение, влияющее на эффективность цепочки, – **система интегрированного календарного планирования (ИКП)**. Охватывая всю цепочку, система формирует оптимальный план производства и распределения нефтепродуктов как в пределах месяца, так и посуточно. К 2021 г. система ИКП будет охватывать все активы логистики, переработки и сбыта «Газпром нефти», благодаря чему точность планирования возрастет до 97–98 % – лучших мировых показателей.

Общая интеграция двух систем происходит в **Центре управления эффективностью (ЦУЭ)** нефтепереработки и сбыта «Газпром нефти». В ЦУЭ использование современных технологий анализа данных, методов предиктивной аналитики

и работы с big data позволяет добиваться максимальной операционной эффективности всех процессов цепочки добавленной стоимости. Единая среда для управления нефтеперерабатывающими активами позволяет внедрять решения, повышающие эффективность и надежность работы всей производственной вертикали: от самых простых техпроцессов до групп производств и целых предприятий.

В сегменте поставок нефти «Газпром нефть» первой среди российских компаний создает экосистему **«Цифровой Арктики»** для эффективного управления логистикой в стратегическом для страны регионе.

Нефтеперерабатывающие активы Компании достигли достаточного уровня цифровой зрелости, когда переход к новой модели управления производством неизбежен. «Газпром нефть» поступательно создает новые подходы к управлению своими производственными активами, основываясь на интеллектуальном управлении технологическими объектами и применяя самые инновационные цифровые инструменты. Одним из примеров перехода к новой модели управления стало создание **Центра управления производством (ЦУП)**. Пилотный проект на Омском НПЗ возьмет на себя оперативное управление производством, включая контроль исполнения посуточных планов, качества продукции и энергопотребления, оценку состояния оборудования, мониторинг промышленной и экологической безопасности.

Новый Центр будет построен на работе кросс-функциональных

команд, объединенных в единой среде IT-инструментов и систем анализа больших данных. Благодаря внедрению точных математических моделей всех технологических установок и комплексов НПЗ (цифровых двойников) ЦУП сможет прогнозировать и проактивно устранять возможные отклонения от оптимального режима производства и интегрированного плана. В 2020 г. пилотный проект будет реализован на Омском НПЗ, а в 2021 г. – на Московском. Центр управления производством станет частью цифрового завода будущего, управление которым будет осуществляться из единого центра с помощью цифровых инструментов, работающих на единой платформе.

### Первая российская автоматизированная система управления

В 2019 г. состоялся пуск установки МТБЭ на Московском НПЗ «Газпром нефти», где впервые применена сложная отечественная система управления технологическим процессом. Автоматизированная система, внедряемая в качестве пилота на Московском НПЗ, спроектирована с учетом требований локальных технологических процессов и соответствия требованиям промышленной безопасности. Новая АСУТП решает стратегические задачи Компании по наращиванию доли отечественных решений в сегменте автоматизации производства.

«Создание центров управления производством на НПЗ – очередной важный этап трансформации бизнеса Компании в сегменте переработки, логистики и сбыта. Мы последовательно выстраиваем новую систему, которая позволит нам управлять бизнесом как единым активом на основе реальных данных, с использованием алгоритмов, математических моделей и самых современных цифровых систем.»

**Анатолий Чернер,**  
заместитель  
Генерального директора  
ПАО «Газпром нефть»  
по логистике,  
переработке и сбыту

### Автоматизированная система отгрузки топлива на Московском НПЗ

На Московском НПЗ в 2019 г. введен в эксплуатацию автоматизированный терминал отгрузки светлых нефтепродуктов в автотранспорт мощностью 6,5 тыс. т нефтепродуктов в сутки. Комплекс включает 12 постов с возможностью одновременно отгружать в автоцистерны бензин, дизельное и авиационное топлива. Применяемые технологии значительно повышают производительность терминала, сокращая время отгрузки.

Современные природоохранные технологии и системы управления комплекса обеспечивают

максимальный уровень экологической безопасности. Новая станция налива оборудована системой улавливания испарений, которая собирает отходящие пары, превращает их в жидкий конденсат и возвращает в повторный цикл производства. Дополнительную защиту дает абсолютно герметичный нижний налив продукции, который не допускает попадания нефтепродуктов в атмосферу, а также препятствует доступу пыли и осадков в отсеки автоцистерн. Все посты отгрузки оборудованы передовыми системами противоаварийной защиты и пожаротушения.

**2,5 млрд ₽**

инвестиции

**6,5 тыс. т**

нефтепродуктов в сутки  
(мощность)

**В 4 раза**

быстрее проходит отгрузка

«Новый терминал отгрузки топлива уже на стадии проектирования создавался с учетом ключевых требований: максимальный уровень безопасности, отсутствие влияния на атмосферу, высокая скорость процессов и постоянный контроль качества. Благодаря современным технологиям мы обеспечиваем рост операционной эффективности производства при постоянном сокращении воздействия на окружающую среду.»

**Виталий Зубер,**  
Генеральный директор АО  
«Газпромнефть – МНПЗ»



Инвестиции  
в Сербию:  
10 лет успеха



Энергия Сербии  
с русским акцентом  
(репортаж телеканала  
«Россия 24»)



NIS инвестирует  
72 млн €  
в модернизацию  
производства

### Развитие NIS: 10 лет под управлением «Газпром нефти»

В 2019 г. исполнилось 10 лет с момента приобретения «Газпром нефтью» контрольного пакета акций (56,15 %) сербской компании Naftna Industrija Srbije (NIS). На тот момент NIS представляла собой национальную нефтегазовую компанию, обремененную задолженностью в размере более 1 млрд \$, чьи предприятия требовали срочной и масштабной модернизации.

Главным инвестиционным проектом «Газпром нефти» в Сербии стало строительство на НПЗ NIS в Панчеве комплекса мягкого гидрокрекинга и гидроочистки. Розничная сбытовая сеть компании также подверглась масштабной модернизации. Все АЗС были консолидированы под обновленным брендом NIS Petrol, а в 2012 г. на рынок был выведен премиальный бренд Gazprom. В целом за 10 лет в развитие NIS было вложено более 3 млрд €.

Сегодня NIS входит в число крупнейших энергетических компаний Юго-Восточной Европы, имеет один из самых современных в регионе НПЗ, сеть АЗС в Сербии, Румынии, Болгарии, Боснии и Герцеговине. Компания развивает нефтедобычу и собственную электроэнергетику, имеет статус крупнейшего поставщика на внутреннем топливном рынке и экспортирует нефтепродукты на рынки стран Балканского региона. Она обеспечивает рабочими местами более 11 тыс. человек и перечисляет в бюджет Сербии более 1 млрд € в год. На восьми газовых и нефтяных месторождениях компании работают установки электрогенерации общей установленной мощностью 14 МВт.

До 2025 г. инвестиции в развитие NIS составят еще 1,4 млрд €, из которых более 800 млн € придется на разведку и добычу нефти и газа,

400 млн € – на модернизацию и развитие нефтеперерабатывающих мощностей, 150 млн € – на развитие сбытовой сети. На втором этапе модернизации НПЗ будет построен комплекс глубокой переработки, который поставит НПЗ в Панчеве в один ряд с самыми технологичными и эффективными заводами мира. Показатель глубины переработки будет доведен до 99,2 %, а производство мазута с высоким содержанием серы – полностью прекращено. При этом предприятие освоит выпуск кокса, который сегодня в Сербии не производится.

Совместный проект в сфере электрогенерации NIS реализует с «Газпром энергохолдингом». Он предполагает строительство в Панчеве комбинированной парогазовой теплоэлектростанции мощностью до 200 МВт. Ввод объекта в эксплуатацию запланирован на 2020 г.

**>3 млрд €**

инвестиции  
«Газпром нефти»  
в развитие NIS  
в 2009–2019 гг.

**1,4 млрд €**

ожидаемые вложения  
до 2025 г.

**1,2 млн т н.э.**

в год добыча  
углеводородов

**14 МВт**

установленная  
мощность

### Внедрение технологий альтернативной энергетики на Омском НПЗ

На Омском НПЗ успешно реализован пилотный проект по использованию альтернативных источников энергии: в рекордно короткие сроки построена и запущена в эксплуатацию солнечная электростанция мощностью 1 МВт.

Солнечная электростанция, размещенная на площади 2,5 га и состоящая из 2,5 тыс. солнечных панелей, полностью обеспечивает электроэнергией комплекс административных зданий Омского НПЗ, в том числе рассчитанный на 2,6 тыс. сотрудников единый бытовой корпус. С учетом инсоляции Омска, расчетная годовая выработка

фотоэлектрической станции составит 1,2 млн кВт • ч в год.

Внедрение технологий на основе возобновляемых источников энергии повысит энергоэффективность и экологичность предприятия. Это произойдет благодаря обеспечению Омского НПЗ дополнительной генерацией при снижении зависимости от внешних поставщиков энергоресурсов, а также за счет снижения расходов на электроэнергию и использования площадей, не задействованных в технологическом процессе.

**2,5 тыс.**

солнечных панелей

**1,2 млн кВт • ч**

в год выработка

**1 МВт**

мощность

« Мы ставим амбициозную цель по развитию в периметре Компании полноценного энергетического направления на основе новейших энергетических технологий и синергии с традиционным бизнесом. Ключевыми направлениями развития энергетики станут собственная генерация на возобновляемых и инновационных источниках энергии, создание энергетического инжинирингового центра, а также интеллектуальное управление потоками энергии с применением цифровых технологий. Наши НПЗ станут сбалансированными энергетическими хабами с эталонными показателями надежности и энергоэффективности.

**Владимир Андреев,**  
начальник Департамента  
энергетики  
ПАО «Газпром нефть»

НПЗ Компании: итоги 2019 года

НПЗ	Установленная мощность, млн т	Объем переработки за 2019 г., млн т	Глубина переработки, %	Выход светлых нефтепродуктов, %	Модернизация и технологическое развитие	
					ключевые проекты, реализованные в 2019 г.	ключевые проекты, планируемые на 2020 г.
<b>Омский НПЗ</b>	<b>22,23</b>	<b>20,72</b>	<b>89,5</b>	<b>70,6</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввод в эксплуатацию блока очистки газов регенерации каткрекинга;</li> <li>– завершение реконструкции установки гидроочистки дизельного топлива с увеличением производительности на 10 %;</li> <li>– ввод в эксплуатацию первой в регионе солнечной электростанции мощностью 1 МВт;</li> <li>– реализация проектов второго этапа модернизации НПЗ, включая строительство установок ЭЛОУ-АВТ (комплекс первичной переработки нефти), КГПН (комплекс глубокой переработки нефти), УЗК (установка замедленного коксования), гидроочистки/депарафинизации дизельного топлива и очистных сооружений «Биосфера»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продолжение реализации проектов второго этапа модернизации;</li> <li>– завершение реконструкции и ввод в эксплуатацию ряда технологических установок, в том числе установки каталитического риформинга и других</li> </ul>
<b>Московский НПЗ</b>	<b>12,76</b>	<b>10,08</b>	<b>81,6</b>	<b>59,3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввод в эксплуатацию эстакады герметичного налива светлых нефтепродуктов в автотранспорт;</li> <li>– завершение основных строительно-монтажных работ на комплексе «Евро+», начало пусконаладочных работ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввод в эксплуатацию комбинированной установки переработки нефти «Евро+»;</li> <li>– активная фаза строительства автоматизированной эстакады тактового налива в железнодорожный транспорт</li> </ul>
<b>НПЗ NIS, Панчево (Республика Сербия)</b>	<b>4,60</b>	<b>3,14</b>	<b>81,5</b>	<b>77,4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– завершение строительства комплекса глубокой переработки на основе технологии замедленного коксования гудрона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ввод в эксплуатацию комплекса глубокой переработки нефти;</li> <li>– реконструкция установки каталитического крекинга и строительство установки производства этил-трет-бутилового эфира.</li> </ul>
<b>«Славнефть – ЯНОС»</b>	<b>15,00</b>	<b>7,53</b>	<b>65,3</b>	<b>54,5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– введена в эксплуатацию установка утилизации сероводорода «Мокрый катализ – 2»;</li> <li>– выполнен перевод установки производства водорода (УПВ-2) на природный газ;</li> <li>– продолжение реализации проекта строительства комплекса глубокой переработки нефти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продолжение реализации проекта строительства комплекса глубокой переработки нефти;</li> <li>– продолжение модернизации установки ВТ-6;</li> <li>– завершение реконструкции газоналивной эстакады</li> </ul>
<b>Мозырский НПЗ</b>	<b>14,03</b>	<b>0,00<sup>1</sup></b>	<b>79,8</b>	<b>60,5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– строительство комплекса гидрокрекинга тяжелых нефтяных остатков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– завершение строительно-монтажных работ по комплексу гидрокрекинга тяжелых нефтяных остатков, начало пусконаладочных работ</li> </ul>

/ 1 / 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 2019 г. Компания давальческую переработку на Мозырском НПЗ не осуществляла.



## 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.

### Продажа нефти

В 2019 г. на фоне роста добычи нефти на Новопортовском и Восточно-Мессояхском месторождениях, а также незначительного сокращения переработки нефти на НПЗ Компании, продажи нефти выросли на 8,8 % по сравнению с 2018 г., составив 26,4 млн т.

Совокупный объем продаж нефти на международных рынках составил 22 млн т, увеличившись на 10,4 % по сравнению с 2018 г. Рост был обеспечен увеличением объемов экспорта в страны дальнего зарубежья на 12,4 % к 2018 г. Поставки нефти на внутренний рынок выросли на 1,4 %.

Ранее «Газпром нефть» завершила формирование флота, предназначенного для обслуживания арктических месторождений Компании. В транспортировке арктической нефти задействованы два ледокола нового поколения класса Icebreaker 8 – «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий», построенные по заказу

«Газпром нефти». Кроме того, флот включает семь танкеров класса Arc7 серии «Штурман» (каждый грузовой вместимостью 42 тыс. т) и один танкер класса Arc5 грузовой вместимостью 19,8 тыс. т.

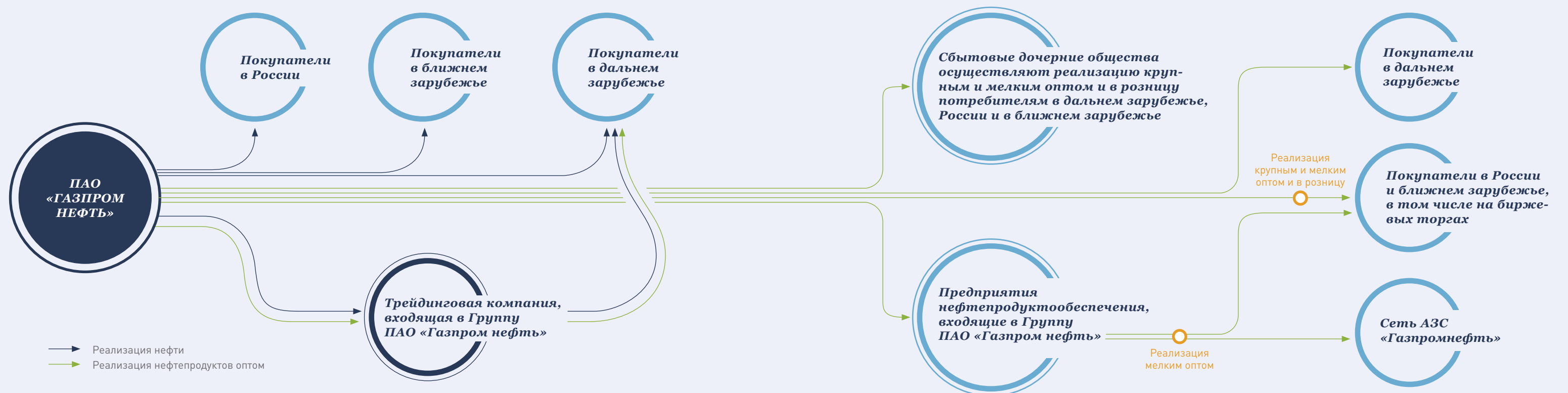
Сформировав уникальную логистическую схему, «Газпром нефть» обеспечила круглогодичную транспортировку нефти арктических месторождений на мировой рынок с максимальной эффективностью и снизила риски негативного воздействия внешних факторов на логистику. Безопасно управлять логистикой в Арктике и обеспечивать вывоз всего объема добываемой нефти с минимальными затратами – задача новой Цифровой системы управления арктической логистики «Капитан».

### Продажа нефти, млн т

Источник: данные Компании



### СХЕМА СБЫТА НЕФТИ И НЕФТЕПРОДУКТОВ



### Цифровая система управления арктической логистики «Капитан»

«Газпром нефть» запустила первую в мире цифровую систему управления арктической логистикой «Капитан». Инновационный проект реализован для обеспечения круглогодичного бесперебойного вывоза всего объема добываемой нефти сортов ARCO и Novy Port.

Каждый час в режиме реального времени «Капитан» собирает и обрабатывает всю необходимую информацию, формирует оптимальный график движения флота и отгрузки нефти с терминалов. Система ежечасно анализирует свыше 65 млн возможных вариантов, учитывает около 300 параметров и формирует оптимальный

график. Возможности работы системы в предиктивном режиме за счет накопленных исторических данных позволяют прогнозировать потенциальные ограничения, которые могут возникнуть на пути движения судов, и предлагать оптимальные и безопасные маршруты.

За счет оптимизации скорости движения судов, снижения расхода топлива и сдачи избыточного тоннажа в субаренду в летний период дополнительная экономия для Компании за два последних года (2018 и 2019 гг.) превысила 3,5 млрд Р.

«*Вопрос бесперебойной и эффективной логистики является критически важным для арктических месторождений «Газпром нефти», которые находятся в удаленном доступе от инфраструктуры: объемы добычи имеют прямую зависимость от своевременного вывоза углеводородов. Применение цифровых технологий позволило нам повысить эффективность работы Компании в российской Арктике: уже по результатам опытно-промышленной эксплуатации системы «Газпром нефть» добилась снижения затрат на 10 % в рамках действующей логистической схемы круглогодичного вывоза нефти арктических сортов.*»

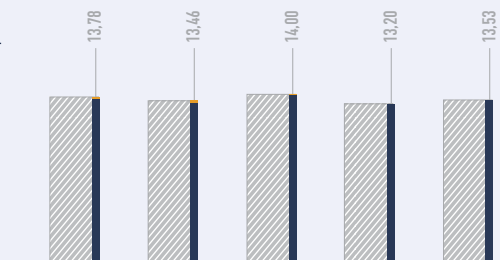
**Вадим Симдякин,** начальник Департамента по поставкам нефти ПАО «Газпром нефть»

## Продажа газа

Объем реализации газа<sup>1</sup> на внутреннем и международном рынках вырос на 2,5 % по отношению к 2018 г. вследствие увеличения добычи попутного нефтяного и природного газа дочерними компаниями.

### Продажа газа, млрд м<sup>3</sup>

Источник: данные Компании



Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
● Продажи в России	13,56	13,28	13,89	13,13	13,48
● Международные продажи	0,22	0,18	0,11	0,07	0,05
<b>ИТОГО ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ГАЗА</b>	<b>13,78</b>	<b>13,46</b>	<b>14,00</b>	<b>13,20</b>	<b>13,53</b>

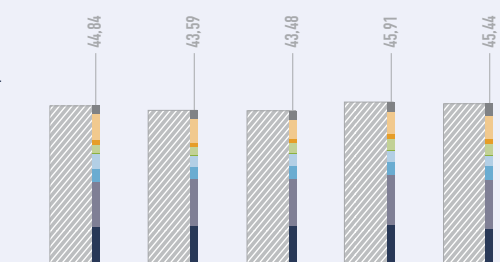
## Продажа нефтепродуктов

Объем реализации нефтепродуктов в 2019 г. составил 45,4 млн т, оставшись практически на уровне прошлого года. При этом Компания фокусировалась на увеличении эффективности сбыта нефтепродуктов, повысив маржинальность розничной и мелкооптовой реализации моторных топлив и нарастив премиальную реализацию авиационного и судового топлива, а также битумных материалов. Благоприятные рыночные условия позволили нарастить продажи мазута и продуктов нефтехимии.

Продажи продукции на российском рынке в 2019 г. составили 28,6 млн т, на зарубежных рынках – 16,8 млн т. Рост продаж на внешних рынках на 3,5 % относительно уровня 2018 г. связан с расширением экспортных поставок авиационного и дизельного топлив, битумных материалов и продуктов нефтехимии.

### Структура продаж по продуктам, млн т

Источник: данные Компании



Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
● Автобензин	10,83	11,08	11,09	11,32	10,22
● Дизельное топливо	12,81	13,27	13,37	14,01	13,91
● Авиационное топливо	3,62	3,36	3,51	3,84	3,90
● Судовое топливо	3,98	2,87	3,29	2,89	2,65
● Масла и смазочные материалы	0,43	0,45	0,41	0,49	0,47
● Битумы	2,05	2,17	2,65	2,97	2,92
● Нефтехимия	1,45	1,35	1,25	1,35	1,55
● Мазут	7,42	6,62	5,23	6,09	6,40
● Прочие нефтепродукты	2,25	2,42	2,68	2,95	3,41
<b>ИТОГО ПРОДАЖИ</b>	<b>44,84</b>	<b>43,59</b>	<b>43,48</b>	<b>45,91</b>	<b>45,44</b>

/ 1 / Природный и попутный газ. Без учета газа в доле «Газпром нефти» в совместных предприятиях «Нортгаз» и «Арктикгаз».

В рамках реализации программы перехода на взаиморасчеты с контрагентами в рублях переведены на оплату в валюте Российской Федерации экспортные поставки нефтепродуктов, осуществляемые по внешнеторговым договорам с компаниями государств – членов ЕАЭС и СНГ. За поставку шеститысячной танкерной партии дизельного топлива в Армению в апреле 2019 г. «Газпром нефть» получила первую оплату в рублях – сумма составила почти 255 млн руб.

### Структура продаж по каналам

Объем премиальной реализации<sup>1</sup> по итогам 2019 г. составил 26,5 млн т. Незначительно сократив объемы премиальной реализации моторных топлив, Компания в отчетном периоде нарастила премиальные продажи авиационного и судового топлива, битумных и смазочных материалов. Продажи авиатоплива через премиальные каналы увеличились на 3,2 % благодаря росту объемов как на внутреннем, так и на международном рынках. Рост эффективности бизнеса в Северо-Западном и Черноморском регионах позволил увеличить объемы премиальных продаж судового топлива относительно 2018 г. на 2,4 %. Расширение экспортных поставок обеспечило рост реализации премиальной битумной продукции на 20 %.

<sup>1/1</sup> 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 терминалов в портах;
- продажи фасованных нефтепродуктов. К данной группе относятся все продажи масел в бочках и канистрах, продажи полимерно-битумных вяжущих (ПБВ) в клонтертейнерах и т. п.;
- продажи премиальных нефтепродуктов, то есть нефтепродуктов, приносящих дополнительную стоимость за счет наличия определенных качественных преимуществ перед остальными продуктами своего вида. К данной группе относятся продажи наливных смазочных материалов премиальных марок (Газпромнефт, G-Family, Техасо), битумных материалов премиальных марок (ПБВ, ПМБ, битумных эмульсий и т. п.) и все марки битумпроизводных продуктов, а также возможные оптовые продажи премиальных марок моторных топлив – G-Drive и т. п.

### Продажа нефтепродуктов, млн т

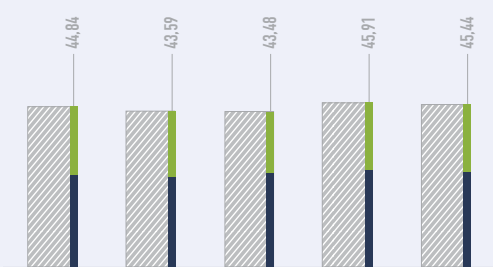
Источник: данные Компании



Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
● Продажи в России	27,50	27,11	27,96	29,67	28,63
● Экспорт в дальнее зарубежье	11,81	10,77	9,54	10,00	10,76
● Экспорт в СНГ	2,28	2,41	2,50	2,49	2,35
● Международные продажи	3,25	3,30	3,48	3,75	3,70
<b>ИТОГО ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТЕПРОДУКТОВ</b>	<b>44,84</b>	<b>43,59</b>	<b>43,48</b>	<b>45,91</b>	<b>45,44</b>

### Структура продаж по каналам, млн т

Источник: данные Компании



Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
● Премиальные каналы	25,70	25,16	26,13	27,10	26,46
● Крупнооптовые каналы	19,14	18,43	17,35	18,81	18,98
<b>ИТОГО ОБЪЕМ ПРОДАЖ</b>	<b>44,84</b>	<b>43,59</b>	<b>43,48</b>	<b>45,91</b>	<b>45,44</b>

Объемы реализации автомобильных бензинов и дизельного топлива в Российской Федерации в 2019 г. были оптимальными с точки зрения рыночной конъюнктуры и обеспечили повышение эффективности розничной и мелкооптовой реализации моторных топлив.

### Розничная и мелкооптовая реализация моторных топлив

Ключевыми направлениями развития розничной и мелкооптовой реализации нефтепродуктов Компании в 2019 г. стали расширение розничной сбытовой сети, развитие новых форматов сотрудничества с независимыми участниками рынка, повышение эффективности реализации топлива, цифровизация клиентских сервисов, а также развитие нефтебазового хозяйства Компании.

### Сеть АЗС

В 2019 г. ускорилось развитие розничной сбытовой сети Компании. В отчетном периоде в России под брендами «Газпромнефть» и «ОПТИ» было открыто 198 новых АЗС. С учетом АЗС, открытых по партнерской схеме, Компания расширила географию розничного бизнеса до 46 российских регионов. АЗС «Газпромнефть» начали работу в семи новых регионах: Курской, Липецкой и Воронежской областях, а также в республиках Башкортостан, Мордовия, Татарстан и Чувашия, Пермском крае.

Помимо традиционных форматов АЗС, которые развивались в последние годы – сервисные заправки, станции с кафе и магазином, автоматические АЗС, – в 2019 г. было запущено сразу несколько новых форматов АЗС, инновационных для российского рынка, в том числе АЗС смешанного формата,

### Новые форматы АЗС

Сеть АЗС «Газпромнефть» первой из топливных ретейлеров в России запустила проект эксплуатации АЗС в смешанном формате. В дневное время АЗС работают как сервисные – с кафе и магазином, в ночное – как автоматические. Смешанный формат широко применяется в мире и позволяет повысить эффективность АЗС за счет оптимизации работы. Прокачка топлива на АЗС после перевода в смешанный формат выросла на 2 %.

В 2019 г. началось развитие сети комплектных автоматических АЗС (КААЗС). Они разработаны российскими производителями специально для сети АЗС «Газпромнефть». Запуск КААЗС требует в 3,5–4 раза меньше инвестиций, чем строительство обычной стационарной автозаправочной станции. Установка модуля занимает всего неделю, а для его размещения требуется земельный участок площадью 150–300 м<sup>2</sup>. В сутки такая станция может заправить бензином

и дизельным топливом до 350 единиц транспорта. Преимущество таких станций в том, что компактные размеры позволяют размещать станции на парковках торгово-развлекательных центров и в жилых микрорайонах. Масштабное тиражирование проекта запланировано на 2020 г.

В 2019 г. сеть «Газпромнефть» запустила проект рестайлинга АЗС в Москве и Санкт-Петербурге, превращая их в интерактивные объекты. Реконструкция автозаправочных станций в интерактивный формат – часть стратегии цифровой трансформации сети «Газпромнефть», чья задача – сделать сервисы и услуги на заправках более удобными для клиентов. Ярким элементом нового образа стали медиаэкраны – современный инструмент коммуникации с клиентами. К концу 2020 г. медиаэкраны будут размещены на более чем 50 флагманских станциях в ключевых регионах деятельности сети в России.

комплектные автоматические АЗС и интерактивные АЗС.

В 2019 году сеть АЗС «Газпромнефть» продемонстрировала качественное развитие бизнеса сразу по нескольким направлениям. Так, сеть первой из топливных ретейлеров в России запустила проект эксплуатации АЗС в смешанном формате, при котором днем АЗС работают как сервисные с кафе и магазином, а ночью – как автоматические, где клиенты самостоятельно заправляются, используя платежные терминалы. Смешанный формат повышает эффективность АЗС за счет оптимизации работы персонала. Прокачка топлива на АЗС после перевода в смешанный формат работы выросла на 2 %.

На конец года сеть АЗС Компании в России насчитывала 1 458 станций «Газпромнефть» и «ОПТИ», из них 1 251 собственная и 207 – управляемых партнерами-франчайзи. В связи с экспансией во второй половине года на новые крупные региональные рынки – в Республику Башкортостан и Республику Татарстан – доля Компании на розничном рынке моторных топлив в регионах присутствия по итогам 2019 года снизилась с 24 до 20,3 %.

На зарубежных рынках сеть АЗС «Газпромнефть» представляют 619 объектов, в том числе 205 АЗС в странах СНГ (Беларусь, Казахстан, Таджикистан и Киргизия) и 414 АЗС в Юго-Восточной Европе (Сербия, Босния и Герцеговина, Болгария

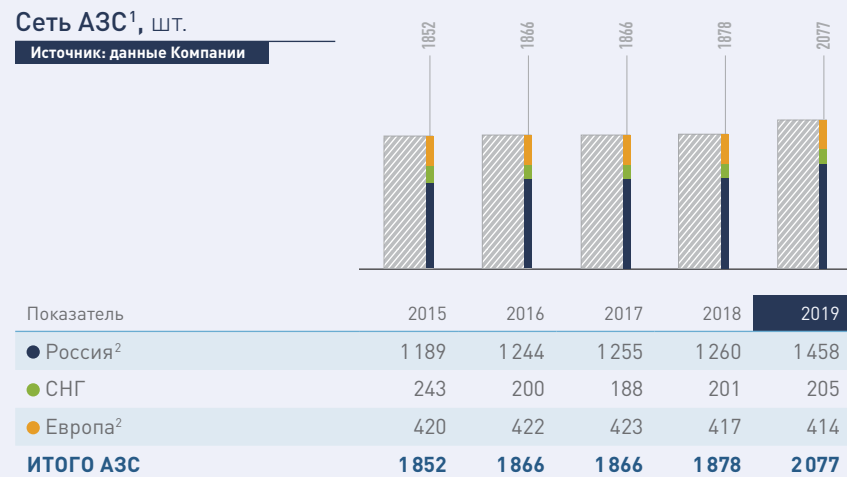
и Румыния). Сокращение количества АЗС в Европе связано с реализацией программы оптимизации розничной сети для повышения ее экономической эффективности.

Компания продолжила расширение сети сбыта газомоторного топлива, увеличив сеть станций, реализующих сжиженные углеводородные газы (СУГ). Количество автомобильных газозаправочных станций (АГЗС) в составе многотопливных заправочных комплексов под брендом «Газпромнефть» увеличилось на 11 единиц, до 156 шт.

В отчетном году завершена сделка с ООО «Газпром газомоторное топливо» по продаже основной части активов по производству и реализации компримированного природного газа (КПГ), в рамках которой Компания продала

### Сеть АЗС<sup>1</sup>, шт.

Источник: данные Компании



сеть автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГКНС).

2019 г. стал важной вехой в развитии терминальной инфраструктуры топливообеспечения Компании

в России. В 2019 г. в Ленинградской области был введен в эксплуатацию новый, самый технологичный в России топливный терминал «Гладкое», позволяющий ежегодно осуществлять перевалку до 1 млн т нефтепродуктов.

### Развитие сети АЗС «ОПТИ»

В 2019 г. число АЗС сети «ОПТИ» достигло 120 станций, расположенных в 27 регионах России. Сеть АЗС «ОПТИ» – уникальное решение для розничного топливного рынка. Партнерская модель разработана Компанией «Газпром нефть» и предусматривает управление станциями с помощью собственной ИТ-платформы, привлекательный для клиентов бренд, а также высокие стандарты сервиса и качества топлива. Основной принцип бизнес-модели «ОПТИ» – взаимовыгодное сотрудничество: партнерские соглашения, справедливое

распределение прибыли, использование технологичных решений для оптимального управления АЗС. Условия партнерства предусматривают разовую плату за вступление в партнерскую сеть, а также ежемесячную выплату процента, размер которого зависит от выручки. Уже через 2–3 месяца работы под новым брендом ежедневные продажи топлива на некоторых АЗС увеличиваются на 40 %, нетопливная выручка – в среднем в два–три раза, хотя в отдельных случаях рост может быть десятикратным.

### АЗС сети «ОПТИ» в 2019 г.

**120**  
станций

**В 27**  
регионах России

«*Несмотря на непростую ситуацию на рынке, мы вкладываемся в развитие проекта и поддерживаем своих партнеров, потому что верим: «ОПТИ» – это перспективная модель для современной топливной розницы. Она построена на принципах платформенного решения, справедливого распределения доходов и прозрачности бизнеса.*»

**Александр Крылов,**  
Директор Дирекции региональных продаж ПАО «Газпром нефть»

### Реализация моторного и газомоторного топлива

Общий объем реализации моторных топлив через мелкооптовый и розничный каналы снизился на 4,4 % относительно 2018 г., до 19,5 млн т. Динамика продаж моторных топлив определялась сложившейся конъюнктурой на российском рынке, а также мерами, принятыми для повышения эффективности продаж и максимизации их маржинальности. Несмотря на снижение объемов, повышение экономической эффективности розничной и мелкооптовой реализации моторных топлив обеспечило рост операционной прибыли от этого бизнеса более чем на 20 %.

По итогам года объем розничной реализации моторных топлив через АЗС снизился на 7,5 % относительно 2018 г., до 10,5 млн т, из них 8,3 млн т – в России. Ухудшение рыночной конъюнктуры и фокус Компании на увеличение маржинальности розничной реализации нашли отражение в снижении среднесуточной реализации через одну АЗС в России до 18,5 т/сут. При этом розничная сеть «Газпром нефть» сохранила лидирующие позиции по этому показателю на внутреннем рынке. Среднесуточная реализация в странах Европы увеличилась в 2019 г. на 6,5 %, до 6,6 т/сут.

Несмотря на указанную динамику продаж моторных топлив, Компания практически сохранила на уровне 2018 г. объем реализации премиального брендированного топлива под маркой G-Drive. Объем реализации брендированного топлива в России и странах СНГ в 2019 г. составил 722 тыс. т (-1 % к 2018 г.), а доля продаж топлива под брендом G-Drive увеличилась с 7,3 % до 7,9 % от общего объема. По итогам года каждый третий реализованный на АЗС литр бензина АИ-95 и выше относился к маркам семейства

### Розничные и мелкооптовые продажи моторных топлив и СУГ

Источник: данные Компании



### Высокотехнологичный топливный терминал

«Газпром нефть» ввела в эксплуатацию новый топливный терминал «Гладкое» в Тосненском районе Ленинградской области. Уникальный по уровню технологической оснащенности процесс управления объектом стал первым активом Компании, построенным в рамках реализации стратегии комплексного развития терминальной инфраструктуры «Газпром нефти».

«Гладкое» – единственный в России топливный терминал, оснащенный узлами учета, которые обеспечивают автоматизированный контроль объема и параметров нефтепродуктов. Цифровой двойник топливного терминала содержит всю информацию о проекте с начала строительства. Инфраструктура терминала

позволяет ежегодно осуществлять перевалку до 1 млн т нефтепродуктов, резервуарный парк обеспечивает одновременное хранение 40 тыс. м<sup>3</sup> продукции.

К 2025 году все целевые терминалы Компании будут модернизированы по модели «Гладкого». Планируется, что по итогам реализации программы комплексной реконструкции терминалов объем перевалки на собственной сети увеличится более чем на 20 %, средний объем перевалки по одному терминалу вырастет на 58 %.

Сегодня Газпром нефть обладает широкой терминальной сетью, объединяющей 172 собственных объекта нефтебазового хозяйства и партнерских нефтебаз в России и странах СНГ.

**1 млн т**  
нефтепродуктов  
перевалка в год

**40 тыс. м<sup>3</sup>**  
емкость резервуарного  
парка

/ 1 / Данные приведены только по действующим АЗС.  
/ 2 / С учетом франчайзинговых АЗС.

G-Drive, а количество АЗС, реализующих указанное топливо, достигло 1235 шт.

По итогам года продажи СУГ снизились на 10 %, до 108 тыс. т, в основном за счет снижения продаж на 11,3 тыс. т вследствие сложившейся в России рыночной конъюнктуры.

### Взаимодействие с клиентами

Чем чувствительнее потребители к цене топлива на АЗС, тем актуальнее программы и маркетинговые кампании, направленные на удержание различных сегментов клиентов и повышение их лояльности к сети «Газпромнефть». В 2019 г. расширился охват программы лояльности «Нам по пути», к которой присоединились около 800 тыс. человек.

На конец 2019 г. количество держателей карт программ лояльности в Российской Федерации и СНГ

составило 11,9 млн автолюбителей, что на 7 % больше, чем на конец 2018 г. На участников программы лояльности приходится 79 % от общего объема реализации сети АЗС физическим лицам в России. По данным компании Ipsos, «Нам по пути» – самая известная программа лояльности среди российских автомобилистов. Уровень известности<sup>1</sup> программы увеличился до 30 % (+5 п. п. к 2018 г.).

14,3 млн участников составил общий охват маркетинговых кампаний и рекламных акций, проведенных в отчетном году для стимулирования продаж нефтепродуктов. Они обеспечили более 200 тыс. т дополнительных продаж.

Важное направление взаимодействия с клиентами – развитие цифровых каналов продаж и цифровизация клиентских сервисов. В 2019 г. около 6 % продаж розничным клиентам сети АЗС

«Газпромнефть» совершены через цифровые каналы: виртуальную карту программы лояльности, виртуальную кобренд-карту, приложение «АЗС.GO». Количество активных пользователей мобильного приложения сети АЗС «Газпромнефть» выросло до 1,6 млн человек.

Расширение ассортимента сопутствующих товаров и услуг в магазинах сети АЗС «Газпромнефть» обеспечило рост сопутствующих продаж на 6,1 % относительно 2018 г. В 2019 г. общая выручка от продажи сопутствующих товаров составила 20,6 млрд ₽ (с НДС).

Кроме того, сеть АЗС «Газпром нефть» уже несколько лет практикует передачу собственных АЗС в управление сторонним ретейлерам. В 2019 г. в партнерские модели управления передано 117 станций. За счет изменения моделей управления АЗС повышаются операционная

эффективность и доход всей сети «Газпромнефть» благодаря снижению стоимости пролива. По итогам 2019 г., рост EBITDA компании за счет передачи АЗС в разные модели управления составит 222 млн ₽.

Модели работы с партнерами по управлению АЗС:

- COPO (company owned, partner operated) – сотрудник сети выступает индивидуальным предпринимателем и управляет АЗС;
- CODO (company owned, dealer operated) – станция находится под управлением профессионального дилера, который получает топливо и сильный бренд, а драйвером роста является реализация больших объемов нефтепродуктов;
- CORO (company owned, retailer operated) – АЗС находятся под управлением и брендом нетопливного ретейлера, который зарабатывает на продаже сопутствующих товаров.

### Цифровые продукты и сервисы для автомобилистов

С 2019 г. клиенту в мобильном приложении «Сеть АЗС Газпромнефть» доступен инновационный продукт – виртуальные кобренд-карты с поддержкой NFC «Газпромнефть – Газпромбанк». Клиент может выпустить карту в мобильном приложении сети АЗС «Газпромнефть», добавить карту в виртуальный кошелек, указывать ее как способ оплаты при заказе топлива в приложении, использовать для оплаты при любых покупках; при этом карта работает как карта лояльности «Нам по пути». За пять месяцев с момента запуска функционала клиенты эмитировали 290 тыс. виртуальных кобренд-карт, что почти на 100 тыс. больше, чем выпущенных пластиковых кобренд-карт.

В рамках развития клиентских сервисов свое развитие получил функционал мобильного приложения сети «Газпромнефть». Например, пользователи приложения первыми в России получили возможность управлять кофемашиной в кафе при АЗС – фирменных Drive Cafe – со своего телефона. Кроме того, в приложении запущена игра Space. GO, где автомобилисты отвечают на вопросы из разных сфер и зарабатывают дополнительные бонусы по программе лояльности «Нам по пути».

Цифровизация коснулась не только клиентских сервисов, но и самих АЗС: оборудование АЗС было объединено в единую интеллектуальную систему – мониторинговый центр инфраструктуры (МЦИ). Автоматизация мониторинга и предиктивная аналитика МЦИ позволяют отслеживать в онлайн-режиме состояние оборудования и контролировать процессы эксплуатации АЗС, что, в свою очередь, обеспечивает повышение надежности и времени работы оборудования.

«Стратегические направления развития нашей сети – это диверсификация моделей управления, развитие заправочной станции как хаба, предлагающего дополнительные сервисы, внедрение узконаправленных форматов станций и цифровизация клиентского опыта.»

**Александр Крылов,** директор Дирекции региональных продаж ПАО «Газпром нефть»

### Интеллектуальная система мониторинга оборудования

В 2019 г. «Газпром нефть» первой среди российских вертикально интегрированных компаний объединила оборудование своих АЗС в интеллектуальную систему – мониторинговый центр инфраструктуры (МЦИ). Автоматизация мониторинга и предиктивная аналитика МЦИ позволяют контролировать эксплуатацию АЗС

онлайн, сокращать количество простоев и сроки ремонтных работ. Программное ядро мониторингового центра за одну секунду обрабатывает до 100 тыс. сигналов и производит более 50 тыс. вычислений. Информация о контроле остатков нефтепродуктов в непрерывном режиме поступает с каждой подключенной

к МЦИ станции сети «Газпромнефть». Собранные данные передаются в систему «Нефтеконтроль – Газпром нефть» в онлайн-режиме.

К 2021 г. планируется подключить к мониторинговому центру оборудование всех сервисных и автоматических станций сети – от кофемашин до топливных резервуаров.



/ 1 / Доля автомобилистов, принимавших участие в исследовании Ipsos, которым известен бренд программы лояльности «Газпром нефть» – «Нам по пути».



Взлет  
за горизонт



«Авиация не имеет  
границ» (интервью)

## Реализация нефтепродуктов корпоративным клиентам

### Авиатопливообеспечение

Объем премиальных продаж авиационного топлива в 2019 г. составил 3,22 млн т, что выше аналогичного показателя за прошлый период на 3,2%. Рост премиальных продаж вызван как ростом на внутреннем рынке, так и увеличением объемов заправки «в крыло» за рубежом.

На конец 2019 г. сбытовая сеть «Газпромнефть-Аэро» включала 283 аэропорта в 67 странах, включая Россию. В 2019 г. сеть выросла на 17 единиц, из которых два аэропорта (Туношна и Гагарин) – на территории России и 15 аэропортов – за рубежом (девять – в КНР, два – в Саудовской Аравии, по одному в Египте, Франции,

Италии и Тунисе). По состоянию на конец 2019 г. сбытовая сеть «Газпромнефть-Аэро» состояла из 61 ТЗК на территории России и одного ТЗК в Кыргызстане. Кроме того, «Газпромнефть-Аэро» обеспечивает своих потребителей авиационным керосином в России в 10 аэропортах силами сторонних ТЗК и в 211 аэропортах за пределами Российской Федерации.

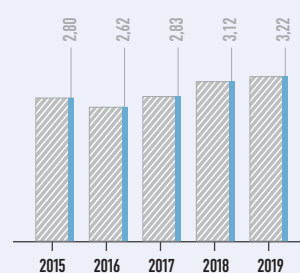
В соответствии со Стратегией до 2030 г., «Газпромнефть-Аэро» нацелена на выход в топ-10 компаний – лидеров мирового рынка авиатопливообеспечения, расширение

географии международной сбытовой сети до 350 аэропортов и увеличение объемов розничной реализации авиационного топлива до 5,3 млн т в год.

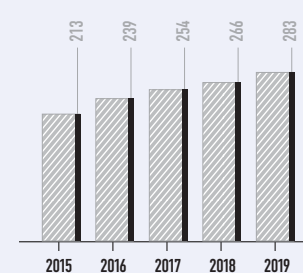
«Газпромнефть-Аэро» – технологический лидер российской авиатопливной отрасли. Мы внедряем концепцию полностью автоматизированного управления технологическими процессами на современном топливозаправочном комплексе. Кроме того, Компания реализует еще два важных для отрасли проекта. Первый – совместное с IATA внедрение XML-стандартов, обеспечивающих безбумажный документооборот. Второе – переход на новую форму контрактов, новую форму расчетов на основе стандарта блокчейн. Она ускорит взаиморасчеты, уменьшит операционные затраты и сделает денежные операции прозрачными. Авиакомпании получат возможность моментально оплачивать топливо при заправке воздушных судов без предоплаты, банковских гарантий и финансовых рисков для участников сделки.

**Владимир Егоров,**  
Генеральный директор  
АО «Газпромнефть-Аэро»

Премиальные  
продажи, млн т



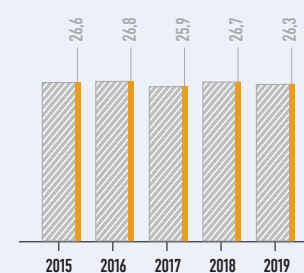
Сеть аэропортов  
присутствия, шт.<sup>2</sup>



Количество ТЗК<sup>3</sup>



Доля на рынке  
Российской  
Федерации, %<sup>4</sup>



## Заправка авиационного транспорта, млн т<sup>1</sup>

Источник: данные Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Премиальные продажи, млн т	2,80	2,62	2,83	3,12	3,22
Сеть аэропортов присутствия, шт. <sup>2</sup>	213	239	254	266	283
Количество ТЗК <sup>3</sup>	40	45	46	46	47
Доля на рынке Российской Федерации, % <sup>4</sup>	26,6	26,8	25,9	26,7	26,3

/ 1 / Здесь и далее указан общий объем реализации нефтепродуктов и премиальных продаж Группой «Газпром нефть».  
/ 2 / В 2020 г. Компания изменила методику учета аэропортов/аэродромов присутствия. В связи с этим скорректировались данные по сети аэропортов присутствия во всех отчетных периодах.  
/ 3 / В 2020 г. Компания изменила методику учета аэропортов/аэродромов присутствия. В связи с этим скорректировались данные по количеству собственных ТЗК во всех отчетных периодах.  
/ 4 / В 2020 г. Компания изменила методику расчета рыночной доли с учетом данных агентства «Петромаркет» в отношении объемов рынка, а также иных внутренних корректировок.

## Развитие авиатопливного бизнеса за рубежом

Общий объем зарубежных заправок по итогам года увеличился на 30%, до 315 тыс. т. Компания создала стратегическое партнерство с китайским национальным поставщиком топлива – China Aviation Oil Hong Kong Co. Ltd. (CAOHK). Оно предполагает авиатопливообеспечение авиакомпаний – партнеров CAOHK в аэропортах присутствия «Газпромнефть-Аэро». Партнерство с CAOHK позволит «Газпромнефть-Аэро» ежегодно увеличивать объем заправок своих клиентов в аэропортах Китая, на наиболее перспективном рынке мира. Компания в 2019 г. уже увеличила объем реализации в КНР в 3,5 раза относительно 2018 г., до 78 тыс. т. Сегодня в КНР сформирована крупнейшая зарубежная сеть заправок «Газпромнефть-Аэро», насчитывающая 32 аэропорта в мегаполисах страны.

Также в 2019 г. «Газпромнефть-Аэро» существенно увеличила объем заправок российских и иностранных авиакомпаний в Сербии, Черногории, Испании, Таиланде, Индии, Вьетнаме, Южной Корее и Малайзии. Компания начала поставки авиационного топлива ТС-1 в адрес национального перевозчика Республики Узбекистан – НАК «Узбекистон хаво йуллари». Всего за 2019–2020 гг. в Узбекистан будет поставлено 100 тыс. т продукта.

Клиентами «Газпромнефть-Аэро» являются свыше 190 авиакомпаний, в том числе лидеры российского авиарынка – «Аэрофлот», S7 Airlines, «Уральские авиалинии», «Волга-Днепр», а также ведущие иностранные авиаперевозчики, такие как Lufthansa, Emirates, Air France, KLM.

## Объем зарубежных заправок в 2019 г.

**+30%** **315** тыс. т



«Газпром нефть» начала реализацию нового экологического судового топлива

### Бункеровка судов

Оператор бункерного бизнеса Компании – «Газпромнефть Марин Бункер» осуществляет бункеровку судов во всех ключевых портах России (20 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.

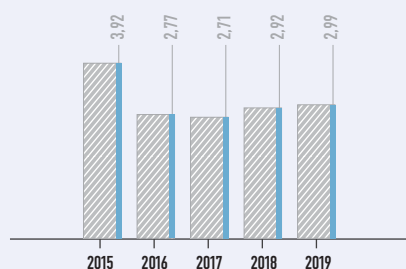
В 2019 г. повышение эффективности бизнеса на основных рынках Северо-Западного и Черноморского регионов обеспечило рост объемов бункеровки на 2,4 % относительно 2018 г., до 2,99 млн т. Важным направлением бункерного бизнеса оставалась бункеровка судов, задействованных в вывозе нефти с арктических проектов Компании.

В рамках реализации стратегии развития Компании на рынке СПГ-бункеровки в 2019 г. состоялась закладка киля первого в стране СПГ-бункеровщика «Дмитрий Менделеев». Пилотное судно-бункеровщик СПГ грузоместимостью 5,8 тыс. м<sup>3</sup> будет введено в коммерческую эксплуатацию в 2021 г. Помимо головного судна, в период до 2030 г. «Газпромнефть

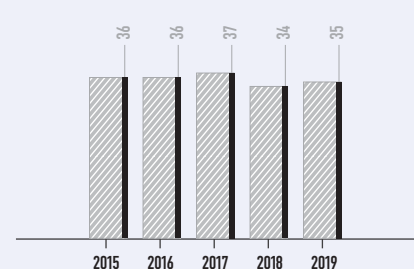
Марин Бункер» планирует ввести в эксплуатацию дополнительно два судна-бункеровщика СПГ.

В конце 2019 г. Компания приступила к реализации на рынке нового вида судового топлива с содержанием серы до 0,5 %. Оно востребовано судовладельцами в связи с вводом в действие с 1 января 2020 г. международной конвенции MARPOL-2020, ограничивающей предельное содержание серы в выбросах с судов в мировых акваториях.

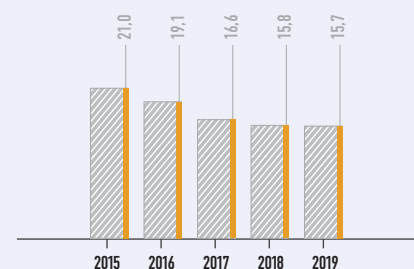
Премиальные продажи, млн т



Сеть портов присутствия, шт.



Доля на рынке Российской Федерации, %



### Бункеровка

Источник: данные Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Премиальные продажи (бункеровка), млн т	3,92	2,77	2,71	2,92	2,99
Сеть портов присутствия, шт.	36	36	37	34	35
Доля на рынке Российской Федерации, %	21,0	19,1	16,6	15,8	15,7

### Производство и реализация судового топлива, соответствующего требованиям конвенции MARPOL-2020

С 1 января 2020 г. требования конвенции MARPOL по запрету использования топлива с содержанием серы более 0,5 % распространены на всю территорию международного судоходства. Для обеспечения судовладельцев топливом, соответствующим указанным требованиям, Компания в декабре 2019 г. начала производство на Омском НПЗ и реализацию судового топлива с содержанием серы менее 0,5 %. Оператор бункерного бизнеса Компании – «Газпромнефть Марин Бункер» – осуществил первую бункеровку новым экологичным топливом в порту Мурманска.

Рецептура гибридного топлива ТСУ-180 вид М (RMG-180) разработана специалистами «Газпромнефти». В качестве компонентов используются ультранизкосернистые и темные нефтепродукты, которые при смешении позволяют получить продукт с низким содержанием серы, соответствующий международным экологическим

нормативам. По итогам проведенных испытаний топливо получило сертификаты соответствия требованиям Евразийского экономического союза.

В декабре 2019 г. Компания реализовала 0,1 млн т нового судового топлива с содержанием серы менее 0,5 %. Планируется, что в 2020 г. объем поставок на российский рынок может превысить 1,5 млн т.

В 2019 г. Компания также вывела на рынок новое судовое масло для двигателей, работающих на ультранизкосернистом топливе с содержанием серы не более 0,1 %. Высокотехнологичный продукт Gazpromneft Ocean CCL17 полностью соответствует новым требованиям международной конвенции MARPOL. Масло получило допуски ведущих мировых производителей судового оборудования и на сегодняшний день представлено в более чем 200 портах по всему миру.

**>1,5 млн т**

нового судового топлива планируется поставить на российский рынок в 2020 г.

«Благодаря развитой терминальной инфраструктуре бункерного бизнеса и технологической модернизации нефтеперерабатывающих заводов «Газпром нефть» обеспечит растущий спрос на экологичные виды судового топлива на российском рынке. После завершения строительства комплексов глубокой переработки на Московском и Омском НПЗ мы намерены полностью отказаться от производства мазута.»

**Алексей Медведев,**  
Генеральный директор  
ООО «Газпромнефть  
Марин Бункер»



Проверено «Дакар»:  
«Газпром нефть» испытывает  
новые марки масел

### Производство и продажа масел и смазочных материалов

Выпуск масел и смазочных материалов в Компании обеспечен мощной современной производственной базой, а также обширной сбытовой сетью в сегментах B2C и B2B. Продажи осуществляются через собственную сеть АЗС «Газпромнефть», розничные сети и интернет-магазины, станции технического обслуживания, а также прямые поставки предприятиям, включая сборочные конвейеры производителей автомобилей. Цель «Газпромнефть – смазочные материалы» к 2030 г. – войти в топ-10 производителей смазочных материалов в мире.

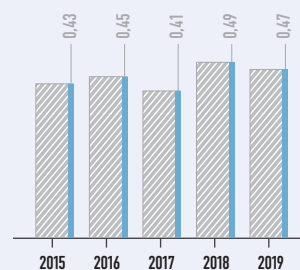
Ассортимент масел, пластичных смазок и технических жидкостей, производимых Компанией, включает более 950 наименований и продолжает расширяться. В истекшем году выведено на рынок 70 новых премиальных продуктов. Кроме того, в 2019 г. Компания увеличила мощность производства фасованных в крупную и мелкую пластмассовую тару масел Московского завода смазочных материалов на 26 тыс. т в год.

Совокупный объем продаж масел и смазок в 2019 г. составил 0,47 млн т. При этом объем премиальных продаж составил 0,32 млн т. По итогам года доля «Газпром нефти» на рынке

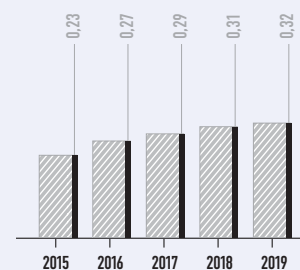
фасованных масел и смазок в России выросла на 1,4 п. п., до 23,4 %. Международные поставки масел Компании осуществлялись в 80 стран.

В 2019 г. на Омском заводе смазочных материалов начато производство новой линейки буровых растворов Gazpromneft Drill Flow. Сервисным буровым компаниям было поставлено 4 тыс. т данной продукции. За разработку способа производства и состава основы для буровых растворов Gazpromneft DrillLine получена премия ПАО «Газпром» в области науки и техники за 2019 г.

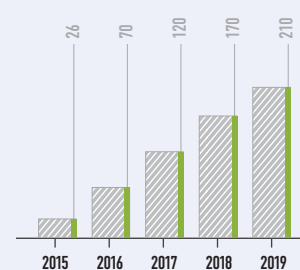
Общая реализация масел и смазочных материалов, млн т



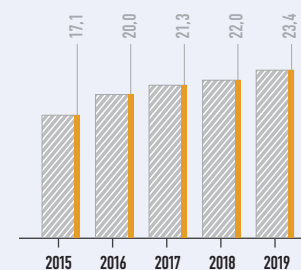
Премиальные продажи, млн т



Сеть СТО<sup>1</sup> G-Energy Service, шт.



Доля на рынке фасованных масел и смазок Российской Федерации, %



### Реализация масел и смазок, млн т

Источник: данные Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Общая реализация масел и смазочных материалов, млн т	0,43	0,45	0,41	0,49	0,47
Премиальные продажи, млн т	0,23	0,27	0,29	0,31	0,32
Сеть СТО <sup>1</sup> G-Energy Service, шт.	26	70	120	170	210
Доля на рынке фасованных масел и смазок Российской Федерации, %	17,1	20,0	21,3	22,0	23,4

1 / СТО – станция технического обслуживания.

### Развитие международной сбытовой сети масел и смазочных материалов

«Газпром нефть» зарегистрировала операционную компанию Gazpromneft Marine Lubricants с офисом в Сингапуре. Новое предприятие обеспечит эффективное развитие международной производственно-логистической сети судовых масел «Газпром нефти», в том числе на рынках Юго-Восточной Азии и Европы. В настоящее время продукция Компании, одобренная ключевыми производителями судового оборудования, уже представлена в более чем 250 портах мира.

Ассортимент судовых масел и смазок под брендами Gazpromneft и Gazpromneft Ocean включает 43 наименования высокотехнологичных продуктов для всех типов судового оборудования. В том числе в линейке представлено 15 сортов моторных масел Gazpromneft Ocean для двух- и четырехтактных двигателей, рецептуры которых были разработаны с учетом требований международной судоходной отрасли и положений конвенции MARPOL-2020.

**В 250**

портах мира представлены судовые масла Компании

**43**

наименования высокотехнологичных судовых масел под брендами Gazpromneft и Gazpromneft Ocean в ассортименте Компании

В прошедшем году Компания также нарастила масштабы международного бизнеса судовых масел Gazpromneft Ocean: организовано производство и начаты продажи в Сингапуре, Нидерландах, Турции и Южной Корее. Для дальнейшего эффективного развития международной производственно-логистической сети судовых масел в 2019 г. в Сингапуре создано дочернее предприятие Компании.

Благодаря развитию международного бизнеса судовых масел «Газпром нефть» уже представлена

в более чем 250 мировых портах. Дальнейший рост масштаба производственно-логистической сети позволит «Газпром нефти» существенно нарастить объемы производства, расширить географию поставок и к 2030 г. занять 4 % мирового рынка судовых масел.

Компания продолжает развивать свою сеть премиальных брендированных станций технического обслуживания (СТО) G-Energy Service. В 2019 г. она выросла на 40 станций, а общее количество брендированных СТО достигло 210 единиц на конец года.

«Расширение международной географии реализации судовых масел предусмотрено Стратегией развития «Газпром нефти» до 2030 г. Мы планируем значительно увеличить объемы выпуска и продаж специализированных смазочных материалов. Открытие операционной компании в Сингапуре, центре международного судоходства, где находится один из крупнейших в мире портов-хабов, позволит наиболее эффективно выстраивать производственно-логистическую сеть с учетом собственных заводов по выпуску смазочных материалов в России и партнерских брендинговых производств за рубежом.»

**Александр Трухан,**  
Генеральный директор  
ООО «Газпромнефть – СМ»







Инновационный битум  
(репортаж телеканала  
«Россия 24»)

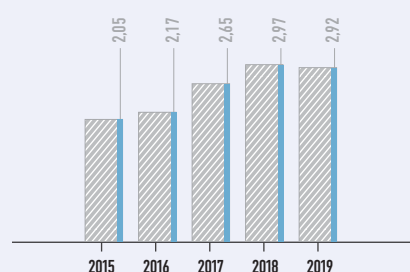
## Битумные материалы

«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.

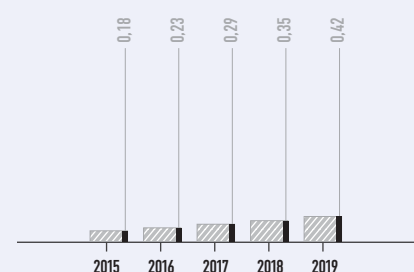
В 2019 г. продажи битумных материалов превысили 2,9 млн т. Премиальные продажи битумных материалов достигли 0,42 млн т, что на 20 % больше, чем в 2018 г. Рост продаж обусловлен развитием дистрибьюторской сети, что обеспечило присутствие битумопроизводной продукции во всех федеральных округах страны, и расширением экспортного направления, а также взаимодействием с регионами для внедрения в практику строительства современных битумных материалов.

В 2019 г. начались продажи премиальной продукции в Латвии, Литве, Армении. В 2,5 раза увеличен объем поставок в Латинскую Америку для стратегических транснациональных проектов. В 2019 г. поставки битумной продукции «Газпром нефти» охватили все 85 регионов России, а экспортное направление расширено до 57 стран мира.

### Общая реализация битумных материалов, млн т



### Премиальные продажи, млн т



### Реализация битумных материалов, млн т

Источник: данные Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Общая реализация битумных материалов, млн т	2,05	2,17	2,65	2,97	2,92
Премиальные продажи, млн т	0,18	0,23	0,29	0,35	0,42

На большой битумной установке Московского НПЗ в 2019 г. при сохранении максимальной суточной производительности в 5,5 тыс. т / сут. был расширен ассортимент до трех марок битумных вяжущих. Высокие показатели продемонстрировал и высокотехнологичный производственно-логистический терминал в Сальске – за первый год работы в периметре «Газпром нефти» с актива отгружено свыше 172 тыс. т битума. Расширение географии и выход на новые международные

рынки позволили существенно повысить производительность и Рязанского завода битумных материалов «Газпром нефти», увеличив ее на 33 %, до 109 тыс. т. При этом рост отгрузок вяжущего с Рязанского актива в кластерных и других видах тары составил 60 % по сравнению с аналогичными показателями 2018 г., увеличившись до 64 тыс. т. Основные рынки сбыта фасованного продукта – труднодоступные регионы России, Европа, страны Латинской Америки.

### Поставка битумных материалов в Латинскую Америку

«Газпром нефть» осуществила поставку полимерно-битумных вяжущих (ПБВ) для строительства крупнейшего инфраструктурного объекта в Латинской Америке – транспортного коридора Vi-Oceanic Corridor. Автомобильная магистраль объединит восточное и западное побережья южноамериканского континента в единую транспортную сеть.

Инновационные битумы производства Рязанского завода битумных материалов «Газпром нефти» используются для укладки асфальтового покрытия 277-километрового приграничного участка автомобильной трассы в Бразилии и Парагвае. Специализированная рецептура ПБВ для автодороги Vi-Oceanic Corridor была разработана в научно-исследовательском центре «Газпром нефти» в Рязани по международной

методологии Supergravel. Состав инновационного битума адаптирован под климатические условия региона: высокую температуру воздуха и тропическую влажность. Также при разработке полимерно-битумных вяжущих учитывались горный рельеф местности и будущий трафик легкового и большегрузного транспорта. Планируется, что специальная рецептура вяжущего обеспечит надежную эксплуатацию автомобильной дороги на протяжении более 10 лет.

Поставка полимерно-битумных вяжущих в Латинскую Америку из России осуществлена морским и автомобильным транспортом в специальных запатентованных среднетоннажных кубовидных емкостях – кластерных, которые обеспечивают сохранение качественных характеристик битума.

Компания продолжает планомерный вывод продукции по внедряемой в России методологии объемного проектирования асфальтобетонных смесей. К уже выпускающим в этой классификации по температурным диапазонам (классификация PG) активам в Рязани и Вязьме присоединились битумный терминал в Сальске и процессинговая площадка в Омске.

Расширяя ассортиментный ряд и сферы применения, специалисты битумного оператора «Газпром нефти» разработали инновационный битумопроизводный герметик «Брит БПГ-50 Плюс» для суровых арктических условий с температурным диапазоном работы от –50 до +30 °С. Качественные характеристики герметика позволят обеспечить стабильность сваям арктических резервуаров при строительстве заполярных объектов.

«Ряд продуктов нашей битумной линейки на сегодняшний день не имеет аналогов в России и мире. Это преимущество наряду с технологиями, современными производственными мощностями, широкой логистической сетью и научно-технической экспертизой позволяет нам развивать географию бизнеса и участвовать в реализации крупных международных инфраструктурных проектов.»

**Дмитрий Орлов,**  
Генеральный директор  
ООО «Газпромнефть – БМ»

## Нефтехимия

### Реализация базовых продуктов нефтехимического производства,

млн т

Источник: данные Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Реализация нефтехимической продукции, всего	1,45	1,35	1,25	1,35	1,55

«Газпром нефть» – крупнейший российский производитель ряда базовых нефтехимических продуктов: ароматических углеводородов (бензола, параксилола, ортоксилола, толуола) и пропан-пропиленовой фракции (пропиленсодержащего СУГ). Базовая нефтехимическая продукция производится на всех НПЗ «Газпром нефти» (Омск, Москва, Ярославль). Производство нефтехимической продукции дальнейших переделов (полипропилена) осуществляется на интегрированных предприятиях – НПП «Нефтехимия» (Москва) и ООО «Полиом» (Омск).

Развитие нефтехимического производства – стратегическое направление развития Компании.

Для усиления позиций «Газпром нефти» на рынках нефтехимической продукции в 2019 г. Компания совместно с «СИБУР Холдингом» консолидировала 100 %-й долей в ООО «Полиом».

В 2019 г. объем производства полипропилена составил 139 тыс. т на НПП «Нефтехимия» (+4 % к 2018 г.) и 213 тыс. т на ООО «Полиом» (на уровне 2018 г.). Кроме того, в 2019 г. на НПП «Нефтехимия» была достигнута максимальная часовая производительность – 17,4 т/ч.

Развитие нефтехимии заложено в долгосрочную Стратегию Компании до 2030 г. К этому времени доля нефтехимии в корзине продуктов должна повыситься до 15 %.

#### Консолидация 100 % ООО «Полиом»

«Полиом» – один из крупнейших производителей полипропилена в России – введен в эксплуатацию в 2013 г. Мощность завода – 218,4 тыс. т в год с возможностью производства и отгрузки до 80 марок полипропилена. Основное сырье для производства – пропан-пропиленовая фракция – поступает с Омского НПЗ «Газпром нефти». Предприятие сертифицировано по международным

стандартам. На «Полиоме» применяются лучшие разработки и технологии, обеспечивающие безотходный цикл производства.

В 2019 г. «Газпром нефть» совместно с «СИБУР Холдингом» на паритетной основе выкупила у партнера 50 % долю в ООО «Полиом». В результате «Газпром нефть» и «СИБУР Холдинг» стали 100 %-ми владельцами завода.

«Увеличение доли владения в предприятии «Полиом» – важный шаг в рамках реализации долгосрочной стратегии «Газпром нефти», одним из ключевых направлений которой является развитие нефтехимии. Интеграция активов в сегменте нефтепереработки и нефтехимии позволит повысить эффективность использования сырья наших нефтеперерабатывающих заводов для выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью, а укрепление технологического партнерства «Газпром нефти» с компанией «СИБУР Холдинг» обеспечит конкурентные преимущества продукции на российском и международном рынках.»

**Леван Кадагидзе,**  
Директор Коммерческой дирекции Блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть»

## Производство катализаторов

### Строительство современного завода по производству катализаторов в Омске

«Газпром нефть» приступила к активной фазе строительства в Омске современного комплекса по производству высокотехнологичных катализаторов для нефтепереработки. Новый завод мощностью 21 тыс. т в год обеспечит выпуск современных катализаторов для ключевых процессов производства топлива «Евро-5» и глубокой переработки нефти.

Проект «Газпром нефти» призван обеспечить потребности российских НПЗ в современных и эффективных катализаторах каталитического крекинга и гидроочистки, необходимых для производства бензина и дизельного топлива стандарта «Евро-5», и гидрокрекинга – для процессов глубокой переработки нефти. Конфигурацией проекта предусмотрено производство 4 тыс. т катализаторов гидроочистки, 2 тыс. т

катализаторов гидрокрекинга и 15 тыс. т катализаторов каталитического крекинга в год. Технологии производства катализаторов разработаны «Газпром нефтью» совместно с ведущими российскими научно-исследовательскими институтами и защищены международными патентами. В производстве продукции будет использоваться сырье российских поставщиков.

Министерством энергетики Российской Федерации проекту присвоен статус национального. Завершение строительства намечено на 2021 г. Проект предусматривает современные системы очистки, герметизации и контроля, благодаря которым воздействие на окружающую среду будет снижено почти в два раза при росте производства в семь раз.

«Новое производство позволит снизить критическую зависимость от поставок импортных катализаторов. Наши катализаторы по ряду параметров будут превосходить зарубежные аналоги. Со временем мы можем занять более 70 % рынка катализаторов каталитического крекинга и гидропроцессов. Гипотетически Компания имеет возможность полностью обеспечить рынок России. Все остальное пойдет уже на экспорт.»

**Александр Чембулаев,**  
Генеральный директор ООО «Газпромнефть - КС»

## ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### Основные показатели (МСФО)

#### Основные показатели, млн ₽

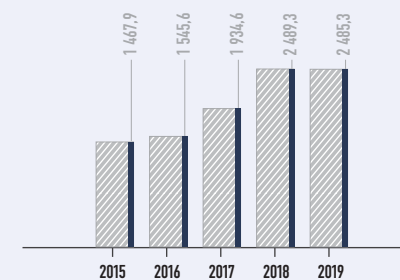
Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>ВЫРУЧКА<sup>1</sup></b>						
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	1 581 777	1 637 553	1 870 790	2 418 717	2 393 444	(1,0)
Минус: экспортные пошлины и акциз с продаж	(187 832)	(150 156)	–	–	–	–
Прочая выручка	73 998	58 211	63 799	70 575	91 864	30,2
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>1 467 943</b>	<b>1 545 608</b>	<b>1 934 589</b>	<b>2 489 292</b>	<b>2 485 308</b>	<b>(0,2)</b>
<b>РАСХОДЫ И ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ</b>						
Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов	(345 909)	(351 294)	(456 037)	(617 306)	(663 068)	7,4
Производственные и операционные расходы	(214 267)	(201 862)	(216 530)	(228 618)	(260 688)	14,0
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы	(100 176)	(108 981)	(106 629)	(114 882)	(125 592)	9,3
Транспортные расходы	(133 320)	(132 984)	(141 982)	(147 182)	(143 474)	(2,5)
Износ, истощение и амортизация	(114 083)	(129 845)	(140 998)	(175 451)	(181 372)	3,4
Налоги, за исключением налога на прибыль	(353 145)	(381 131)	(492 269)	(652 784)	(591 193)	(9,4)
Экспортные пошлины	–	–	(76 658)	(94 916)	(71 601)	(24,6)
Расходы на геолого-разведочные работы	(922)	(1 195)	(963)	(1 411)	(1 752)	24,2
<b>Итого операционные расходы</b>	<b>(1 261 822)</b>	<b>(1 307 292)</b>	<b>(1 632 066)</b>	<b>(2 032 550)</b>	<b>(2 038 740)</b>	<b>0,3</b>
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>	<b>206 121</b>	<b>238 316</b>	<b>302 523</b>	<b>456 742</b>	<b>446 568</b>	<b>(2,2)</b>
Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий	24 956	34 116	45 504	90 704	83 906	(7,5)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц, нетто	(67 910)	28 300	(241)	(33 558)	10 518	–
Финансовые доходы	14 732	11 071	10 098	7 506	22 906	>200
Финансовые расходы	(33 943)	(34 282)	(25 127)	(21 476)	(32 772)	52,6
Прочие (расходы)/доходы, нетто	1 494	(17 982)	(7 557)	(19 796)	(23 292)	17,7
<b>Итого прочие (расходы)/доходы</b>	<b>(60 671)</b>	<b>21 223</b>	<b>22 677</b>	<b>23 380</b>	<b>61 266</b>	<b>162,0</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	<b>145 450</b>	<b>259 539</b>	<b>325 200</b>	<b>480 122</b>	<b>507 834</b>	<b>5,8</b>
Расход по текущему налогу на прибыль	(38 026)	(21 290)	(43 695)	(59 585)	(52 502)	(11,9)
Доход/(расход) по отложенному налогу на прибыль	8 774	(28 524)	(11 827)	(19 544)	(33 244)	70,1
<b>Итого расход по налогу на прибыль</b>	<b>(29 252)</b>	<b>(49 814)</b>	<b>(55 522)</b>	<b>(79 129)</b>	<b>(85 746)</b>	<b>8,4</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>	<b>116 198</b>	<b>209 725</b>	<b>269 678</b>	<b>400 993</b>	<b>422 088</b>	<b>5,3</b>
Минус: прибыль, относящаяся к неконтролирующей доле участия	(6 537)	(9 546)	(16 404)	(24 326)	(21 887)	(10,0)
<b>ПРИБЫЛЬ, ОТНОСЯЩАЯСЯ К АКЦИОНЕРАМ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»</b>	<b>109 661</b>	<b>200 179</b>	<b>253 274</b>	<b>376 667</b>	<b>400 201</b>	<b>6,2</b>

/ 1 / С 1 января 2018 г. Группа осуществила переход на новый стандарт МСФО (IFRS) 15 «Выручка».

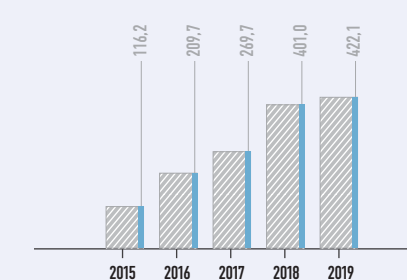
По итогам 2019 г. «Газпром нефть» продемонстрировала устойчивость всех ключевых финансовых показателей. Выручка Компании от продаж несущественно снизилась – на 0,2 %, до 2,49 трлн ₽. Это было связано с неблагоприятной ценовой конъюнктурой на рынке нефти на фоне роста продаж в физическом выражении.

В то же время чистая прибыль Компании увеличилась на 5,3 %, достигнув рекордного показателя 422,1 млрд ₽ благодаря укреплению курса рубля и положительному влиянию чистых финансовых доходов и расходов.

Динамика выручки, млрд ₽

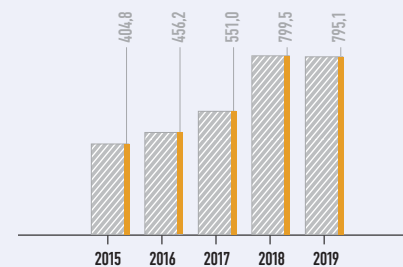


Динамика чистой прибыли, млрд ₽

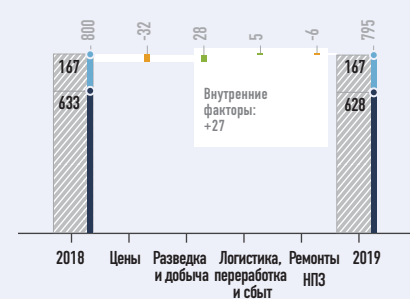


## Финансовые результаты 2019

Динамика показателя «Скорректированная EBITDA», млрд ₽



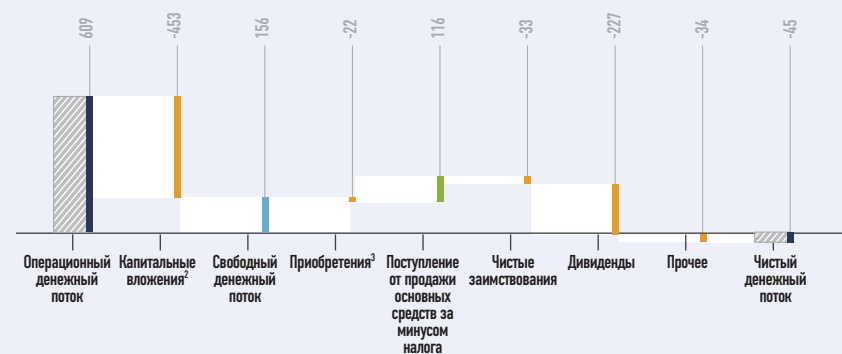
Факторный анализ скорр. EBITDA<sup>1</sup> 2019 к 2018, млрд ₽



● Доля группы в EBITDA СП

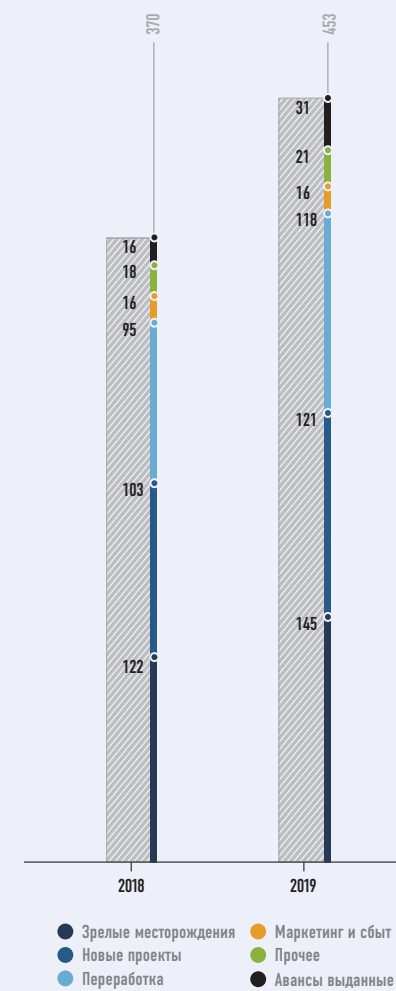
Значения могут не сходиться в итоговые суммы в связи с округлением

Движение денежных средств за 2019 год, млрд ₽



/ 1 / Включая долю ГПН в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий  
/ 2 / Капитальные вложения включают изменения в запасах и авансах  
/ 3 / Приобретение нефтегазовых лицензий и прочие денежные потоки по инвестиционной деятельности

Капитальные вложения<sup>4</sup>, млрд ₽



**22,4%**  
рост капитальных вложений год к году

Капитальные затраты на зрелых месторождениях увеличились на 18,9 % в результате увеличения объемов бурения и геолого-технических мероприятий на новых месторождениях в традиционных регионах.

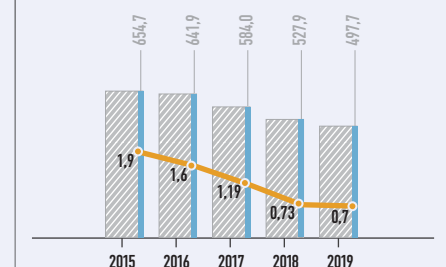
Капитальные затраты на новых проектах выросли на 17,5 % в результате:

- увеличения объемов бурения и строительства объектов инфраструктуры;
- реализации проектов сейсмозащиты на приобретенных лицензионных участках;
- начала работ на нефтяных оторочках.

Рост капитальных затрат на переработку, логистику и сбыт на 21,3 % год к году связан с активной фазой проектов глубокой переработки нефти на Омском НПЗ и строительством завода по производству катализаторов.

/ 4 / Процентные изменения могут отличаться от расчетных, и значения могут не сходиться в итоговые суммы в связи с округлением. Изменения в сумме авансов выданных и материалов по капитальному строительству включают в себя затраты на материалы и оборудование для текущих проектов  
/ 5 / Среди размещений на сопоставимые сроки

Динамика чистого долга Группы, млрд ₽, и отношения «чистый долг / EBITDA»



### Кредитные рейтинги

- В феврале 2019 Moody's повысило рейтинг Компании до Ваа2, прогноз изменен на стабильный
- В августе 2019 Fitch Ratings повысило рейтинг Компании до ВВВ со стабильным прогнозом

На конец декабря 2019 все рейтинги «Газпром нефти» были на инвестиционном уровне.

### Долговой портфель

- В ноябре 2019 года компания успешно разместила 5-летние облигации на 25 млрд руб. с купоном 6,85 % годовых
- В декабре 2019 года компания успешно разместила 10-летние облигации на 20 млрд руб. с купоном 7,15 % годовых

Ставки купонов стали самыми низкими в истории российского рынка.<sup>5</sup>

# Технологическое развитие

Управление инновациями  
Импортозамещение



Датасайтист  
рассказывает  
о нейросетях

**Анна Дубовик,**  
начальник управления  
продвинутой аналитики  
и машинного обучения

Мы начали смотреть на создание технологий не как на дополнение к основной деятельности, а как на процесс, имеющий самостоятельную ценность. Сейчас технологии – не просто набор ответов на вызовы, но и отдельный инвестиционный портфель. Чтобы на этапе тиражирования созданный продукт был широко востребован бизнесом, нужно с самого начала хорошо продумать, какую ценность он создает для конечного заказчика. Например, наш проект софта для гидроразрыва пласта (ГРП) стал одним из наиболее успешных и перспективных в отрасли.

**Алексей Вашкевич**  
Директор Дирекции по технологическому развитию ПАО «Газпром нефть»

**25 млрд**  
₽

инвестировано в 2019 г. в рамках Программы инновационного развития «Газпром нефть»

**КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ**

**с. 109** Открыт Центр комплексного инжиниринга разведки и добычи

В Сколковском институте науки и технологий открыт Центр комплексного инжиниринга разведки и добычи – подразделение «Технологического центра «Бажен». Он осуществляет научно-техническое сопровождение проектов по освоению нетрадиционных запасов углеводородов.

**с. 110** Создан венчурный фонд «Новая индустрия»

Компания совместно с «Газпромбанком», АО «РВК» и ООО «ВЭБ Инновации» создала венчурный фонд «Новая индустрия» (New Industry Ventures). Фонд будет инвестировать в компании, разрабатывающие новые материалы, технологии, продукты и сервисы для нефтегазовой отрасли.

**с. 111** Российские донные станции проводят сейсморазведку на шельфе

Пример импортозамещения в действии – сейсморазведочные работы на Аяшском лицензионном участке в Охотском море, в ходе которых «Газпром нефть» впервые в России применила отечественные автономные донные станции «КРАБ». Ранее для решения аналогичных задач использовалось преимущественно зарубежное оборудование.

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**

# Высокие технологии

**с. 110** **ПОЗВОЛЯЮТ решать самые сложные задачи**

Новые технологии должны обеспечить эффективную реализацию крупных проектов добычи и достижение лидирующих позиций в стратегических областях.

Первый этап Технологической стратегии (завершен в 2019 г.)

**27 проектов** завершено **ЭФФЕКТЫ**

**130 млрд**  
₽

суммарный NPV портфеля

**110 млн**  
т н. э.

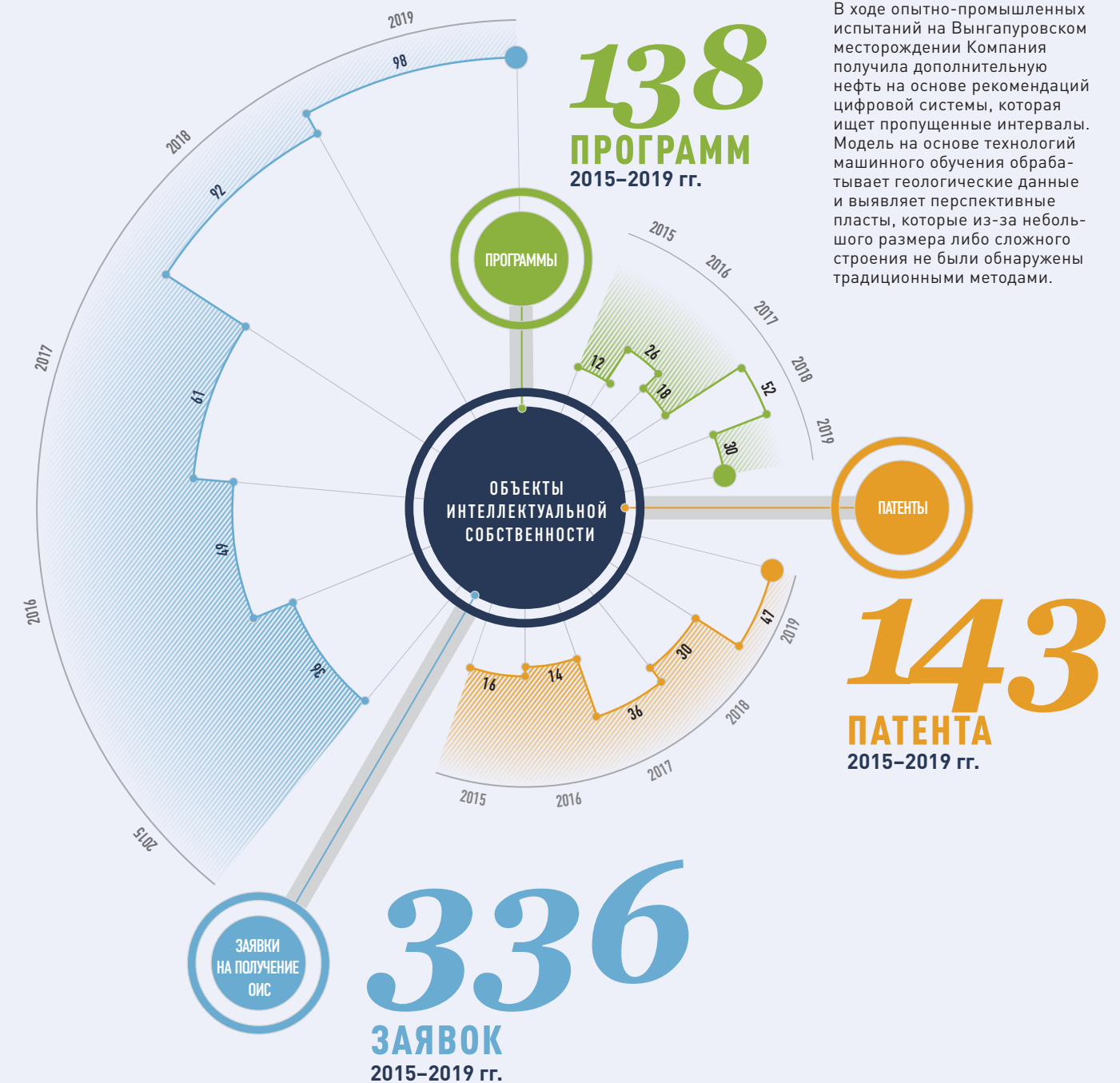
дополнительной добычи углеводородов к 2025 г.

**600 млн**  
т н. э.

дополнительных запасов углеводородов к 2025 г.

**Цифровая система находит перспективные пласты**

В ходе опытно-промышленных испытаний на Вынгапуровском месторождении Компания получила дополнительную нефть на основе рекомендаций цифровой системы, которая ищет пропущенные интервалы. Модель на основе технологий машинного обучения обрабатывает геологические данные и выявляет перспективные пласты, которые из-за небольшого размера либо сложного строения не были обнаружены традиционными методами.





Высокотехнологичные методы добычи нефти



«Инвестиции в новые технологии уже стали для нас высокорентабельным бизнесом» (интервью)



Наукоемкое партнерство



О новой версии Технологической стратегии (интервью)



Стратегия прорыва

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

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 на зрелых месторождениях;
- разработка многофазной разработки месторождений;
- добыча из низкопроницаемых коллекторов;

- эффективная и безопасная работа на шельфе в ледовых условиях;
- эффективные катализаторы и процессы нефтепереработки.

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

### Основополагающие документы

#### Технологическая стратегия Блока разведки и добычи

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.

На этапе актуализации Технологической стратегии в 2019 г. были выделены флагманские технологические программы, реализация которых обеспечит достижение целей Стратегии ПАО «Газпром нефть» до 2030 г.

**27**

проектов завершено

**130** млрд  
₽

суммарный NPV портфеля

**110** млн  
т н.э.

дополнительной добычи углеводородов к 2025 г.

**600** млн  
т н.э.

дополнительных запасов углеводородов к 2025 г.

#### Технологическая стратегия в сегменте добычи на шельфе

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 попутного нефтяного газа (ПНГ) на арктическом шельфе;
- морское обустройство месторождений;
- безопасность шельфовых проектов;
- внедрение цифровых технологий.

#### Стратегия НИОКР Блока логистики, переработки и сбыта

Исследования и разработки в области нефтепереработки выполняются в рамках долгосрочной стратегии НИОКР. Внедрение технологий, разрабатываемых в партнерстве с ведущими российскими научными и образовательными учреждениями, позволяет Компании увеличивать выход высокомаржинальных продуктов с учетом технологических

условий конкретного НПЗ, а также снижать операционные затраты.

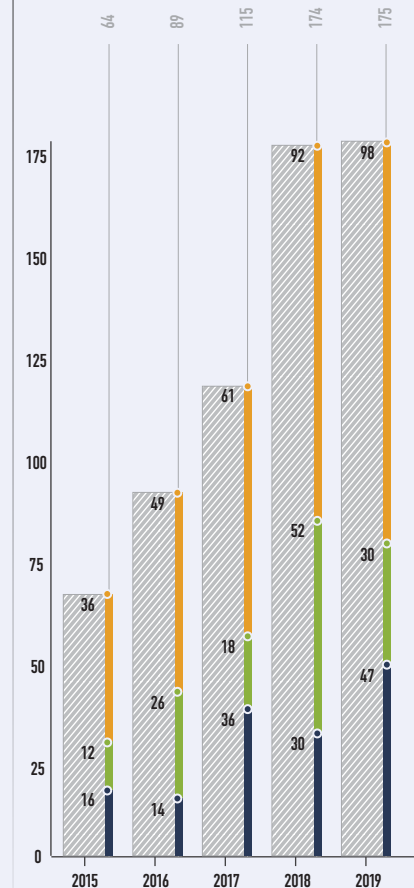
Портфель НИОКР в области нефтепереработки насчитывает порядка 30 проектов по ключевым направлениям:

- перспективные процессы нефтепереработки (технология производства высокооктановых бензинов, игольчатого кокса, гидропереработка гудрона, процессы производства нефтехимической продукции);
- технологии производства катализаторов, в том числе каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов.

#### 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, постоянному повышению продуктивности скважин, а также инициатива по разработке и производству катализаторов каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов. В 2019 г. в рамках Программы было инвестировано около 25 млрд ₽, затраты на НИОКР составили почти 3 млрд ₽.

#### Объекты интеллектуальной собственности ПАО «Газпром нефть»





Технологические центры «Газпром нефти»



Современные технологии сейсморазведки

## Инновационная инфраструктура

### Научно-технический центр

В структуру Группы «Газпром нефть» входит научно-технический центр – ООО «Газпромнефть НТЦ». Он обеспечивает аналитическую, методическую и научно-техническую поддержку всех ключевых производственных и технических функций Блока разведки и добычи. Центр готовит научно-техническую основу для принятия инвестиционных и управленческих решений в сегменте разведки и добычи.

В числе его ключевых компетенций:

- геологическое моделирование;
- сопровождение бурения высокотехнологичных скважин;
- научно-техническая экспертиза проектов;
- создание интегрированных концептов разработки и обустройства месторождений;
- создание и внедрение цифровых решений;
- реализация проектов Технологической стратегии;
- распространение знаний и лучших практик в сфере технологического развития.

В ООО «Газпромнефть НТЦ» более 1 тыс. сотрудников, которые работают в офисах г. Санкт-Петербурга и Тюмени.

**>1 000**

**сотрудников работают в офисах ООО «Газпромнефть НТЦ» в г. Санкт-Петербурге и Тюмени**

### Технологический центр «Бажен»

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

Основная площадка Технологического центра «Бажен» – Пальяновская площадь Краснотинского месторождения в ХМАО – Югре. Преимущества данного актива – хорошая геологическая изученность, компактность и наличие необходимой инфраструктуры, подтвержденные промышленные притоки из баженовской свиты.

В 2019 г. был принят Федеральный закон № 396-ФЗ «О внесении изменений в Закон Российской Федерации «О недрах» в части совершенствования правового регулирования отношений в области геологического изучения, разведки и добычи трудноизвлекаемых полезных ископаемых». Этот закон вводит новый для России тип недропользования, цель которого – не разведка и добыча ископаемых, а разработка и тестирование новых технологий. После

вступления закона в силу, принятия всех нормативно-правовых актов и переоформления лицензии Пальяновская площадь станет первым в России технологическим полигоном.

В рамках национального проекта по изучению баженовской свиты «Технологическим центром «Бажен» была подтверждена эффективность технологии многостадийного ГРП в горизонтальных скважинах при разработке данного типа запасов. В ходе опытно-промышленных испытаний Компания применяет все более сложные технологии бурения и заканчивания – увеличиваются длина горизонтальных участков, количество стадий ГРП, скорость закачки технологической жидкости. Ключевой задачей является снижение удельной стоимости скважин: это позволит начать промышленную добычу нефти из баженовской свиты. Стратегическая цель Компании – создание рентабельной технологии разработки баженовской свиты к 2025 г.

«Технологический центр «Бажен» начал бурение первой поисково-оценочной скважины с отбором керна на Савицком лицензионном участке в Оренбургской области. Исследования должны подтвердить наличие подвижных углеводородов в интервалах доманикового комплекса. Технологии рентабельной добычи доманиковой нефти откроют новый крупный источник нетрадиционных углеводородов: оценки ресурсной базы варьируются от 3 до 6 млрд т нефти.

Кроме того, в 2019 г. «Технологический центр «Бажен» открыл новую залежь палеозойской нефти на Урманском месторождении

Томской области. Это открытие подтверждает нефтеносность глубоких горизонтов палеозойского разреза и открывает доступ к запасам доюрского комплекса.

Центр привлекает к реализации проектов другие нефтегазовые компании. Так, в 2019 г. «Газпром нефть» и «Зарубежнефть» подписали основные условия сделки по созданию совместного предприятия для поиска, разведки и добычи трудноизвлекаемых запасов нефти, включая нетрадиционные углеводороды. В портфель активов совместного предприятия войдут лицензионные участки Салымский-3 и Салымский-5, расположенные на территории Ханты-Мансийского автономного округа – Югры, которые сейчас принадлежат «Технологическому центру «Бажен».

**с. 61** Новые методы роста нефтеотдачи на баженовской свите

В 2019 г. в Сколковском институте науки и технологий был открыт Центр комплексного инжиниринга разведки и добычи – подразделение «Технологического центра «Бажен». Новая структура осуществляет научно-техническое сопровождение проектов по освоению нетрадиционных запасов углеводородов: баженовской свиты, доманиковых отложений и доюрского комплекса.

Специалисты Центра комплексного инжиниринга имеют доступ к научно-технической инфраструктуре Сколковского института науки и технологий. К решению технологических задач могут привлекаться

резиденты «Сколково», независимые эксперты из бизнеса и науки, а также венчурные инвесторы.

### Научно-исследовательский центр битумных материалов

В 2016 г. «Газпром нефть» создала собственный Научно-исследовательский центр битумных материалов (НИЦ) для научной поддержки битумного бизнеса. Задача 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».

### Технопарк промышленной автоматизации

Технопарк промышленной автоматизации (г. Омск), созданный в рамках стратегии импортозамещения, – это площадка для научно-исследовательских работ, опытно-промышленных испытаний и разработки высокотехнологичных решений в области автоматизации нефтеперерабатывающих производств. В его состав входят центры обучения, тестирования, разработки, центр обработки данных, коворкинг (коллективный офис)

и центр коммуникаций, где проходят рабочие встречи и научно-практические конференции.

Основные направления разработок технопарка:

- контрольно-измерительные приборы и автоматика – датчики давления, температуры, анализаторы и т. д.;
- автоматизированные системы управления технологическим процессом – 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 г. Санкт-Петербурге призван наладить прямое взаимодействие разработчиков технологий и производителей IT-оборудования 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 IT-решения, доказавшие свою эффективность.



### Дом инноваций

Дом инноваций «Газпром нефти» – это уникальное кросс-функциональное пространство для работы над проектами с применением новых сквозных технологий и данных. На этой площадке работают ведущие специалисты по машинному обучению, цифровым платформам, промышленному интернету, блокчейн-технологиям, дополненной и виртуальной реальности и другим технологиям «Индустрии 4.0».

### Венчурный фонд «Новая индустрия»

В 2019 г. Компания совместно с «Газпромбанком», АО «РВК» и ООО «ВЭБ Инновации» создала венчурный фонд «Новая индустрия» (New Industry Ventures). Фонд будет инвестировать в компании, разрабатывающие новые материалы, технологии, продукты и сервисы для нефтегазовой отрасли.

Приоритетами фонда станут развитие технологий разведки,

добычи, переработки, транспортировки, дистрибуции, использования углеводородов, передачи и хранения энергии, а также внедрение инновационных решений при строительстве промышленной инфраструктуры и управлении крупными проектами. Инвестиционный фокус также будет включать технологии ресурсо- и энергосбережения и цифровые продукты, в том числе технологии «Индустрии 4.0».

## Ключевые проекты и результаты 2019 года

### Геологоразведка и добыча углеводородов

В рамках национального проекта создания комплекса технологий для разработки баженновской свиты подтверждена эффективность технологии многостадийного ГРП в горизонтальных скважинах (с. 118). Продолжались изучение доманиковых отложений в Оренбургской области (проект «Доманик»), разработка технологии поиска запасов углеводородов в доюрских горизонтах (проект «Палеозой»), а также изучение ачимовских залежей (см. в разделе «Сырьевая база и добыча»).

В 2018 г. была подтверждена технологическая эффективность химического заводнения – технологии, способной дать «вторую жизнь» истощенным месторождениям Западной Сибири. По результатам пилотного проекта на Западно-Салымском месторождении коэффициент извлечения нефти увеличился на 17 п. п. Условие промышленного тиражирования технологии – снижение стоимости

реагентов. На ближайшие годы запланированы испытания новых ПАВ-полимерных композиций на Холмогорском и Суторминском месторождениях.

Технология смешивающегося вытеснения, чья высокая эффективность подтверждена лабораторными испытаниями, обеспечит дополнительную добычу на месторождениях с высоким газовым фактором. На 2020 г. запланировано строительство поверхностной инфраструктуры для внедрения технологии на объектах Компании.

Внедрение цифровых инструментов позволяет вывести на новый уровень ключевые компетенции ПАО «Газпром нефть» (геологическая оценка, бурение, управление производством и строительством) за счет ускорения принятия решений и повышения их качества. Например, в ходе опытно-промышленных испытаний на Вынгапуровском месторождении в 2019 г. Компания получила дополнительную добычу на основании рекомендаций цифровой

системы, осуществляющей поиск пропущенных интервалов. Модель на основе технологий машинного обучения обрабатывает геологические данные и выявляет перспективные пласты, которые из-за небольшого размера либо сложного строения не были обнаружены традиционными методами. Тиражирование технологии позволит Компании увеличить добычу без дополнительных затрат на создание инфраструктуры.

В «Газпромнефть – Ямале» проведена апробация самообучающегося программного обеспечения, прогнозирующего смену горной породы в процессе бурения. Предупреждая о скором выходе за пределы продуктивной зоны, система дает оператору возможность своевременно скорректировать траекторию бурения.

### Нефтепереработка

«Газпром нефть» внедрила цифровую Систему управления арктической логистикой «Капитан», обеспечивающую бесперебойную отгрузку нефти Приразломного



Победитель победита (репортаж «РБК-ТВ» о создании сверхтвердых материалов)

и Новопортовского месторождений. В рамках национального проекта «Газпром нефть» производит катализаторы глубокой переработки нефтяного сырья на основе оксида алюминия, разрабатываются эффективные отечественные катализаторы каталитического крекинга, гидроочистки и гидрокрекинга. Ведется строительство высокотехнологичного катализаторного производства в г. Омске.

Стратегическим направлением является разработка эффективных процессов, не имеющих аналогов на рынке. К ним относится

технология «Ароформинг», позволяющая перерабатывать низкосортное сырье (бензин газовый стабильный) в высокооктановый компонент автомобильного бензина. В 2019 г. успешно завершён опытный пробег, формируются планы по коммерциализации технологии.

Еще одним приоритетом в сегменте нефтепереработки является создание технологий производства новых продуктов, таких как игольчатый кокс и н. э. илированный авиационный бензин. В 2019 г. на Омском НПЗ впервые получена опытно-промышленная партия

премиального игольчатого кокса. Технология его производства – запатентованный результат НИОКР Компании. Этот продукт используется для изготовления сверхнадежных графитированных электродов, применяемых в металлургической промышленности. Компания также работает над созданием процессов, которые позволят перерабатывать тяжелое сырье – гудрон, асфальт или смолы пиролиза – в высококачественное судовое топливо, соответствующее требованиям MARPOL 2020, или сырье для установок гидрокрекинга и каталитического крекинга.

## ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ

Повышение доли российской продукции в структуре закупок – один из приоритетов «Газпром нефти». Для этого Компания внедряет доступные на рынке разработки и стимулирует создание новых продуктов. Большая часть проектов импортозамещения реализуется силами компаний-партнеров.

Одним из наглядных примеров импортозамещения в действии стали сейсморазведочные работы

на Аяшском лицензионном участке в Охотском море, в ходе которых Компания впервые в России применила отечественные автономные донные станции «КРАБ». Ранее для решения аналогичных задач использовалось преимущественно зарубежное оборудование.

Проект создания донных станций стал примером успешного партнерства ПАО «Газпром нефть», государства, отечественного разработчика

технологии и производителя оборудования, а также российской сервисной компании. Его результаты подтверждают готовность российских предприятий решать сложные технологические задачи в кратчайшие сроки. Компания реализует еще несколько совместных проектов, направленных на создание отечественных технологий разведки и добычи на шельфе.



# Система управления

- Корпоративное управление
- Внутренний контроль и управление рисками
- Взаимодействие с акционерами и инвесторами



ПРОЕКТ LENTA.RU  
«ТЕХНОЛОГИИ  
ЛИДЕРСТВА»

**Вадим Захаров,**  
оператор расфасовочно-  
упаковочного автомата

**40 %**

от величины консолидированной чистой прибыли было направлено на дивиденды в первом полугодии 2019 г.

**18,14 ₺**

на одну обыкновенную акцию – выплата дивидендов за первое полугодие 2019 г.

**КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

# Внедрение лучших практик корпоративного управления – повышение дохода

## Обращение Председателя Совета директоров ПАО «Газпром нефть»



**«Уважаемые акционеры и инвесторы!»**

Эффективная система корпоративного управления – важное условие стабильного и устойчивого развития Компании. Совет директоров – ключевой элемент этой системы. Стратегическое управление бизнесом, контроль

соблюдения прав и интересов акционеров, поддержание информационной прозрачности и открытого диалога с инвестиционным сообществом – эти задачи успешно решались Советом директоров «Газпром нефти» в 2019 г.

В отчетном году Совет директоров «Газпром нефти» значительно обновился: в его состав были избраны пять новых представителей, обладающих необходимыми компетенциями и опытом. На заседаниях коллегиального органа управления было рассмотрено более 100 стратегически важных для Компании вопросов. Высокое качество принимаемых Советом директоров решений обеспечило эффективное развитие бизнеса «Газпром нефти». Совет директоров контролировал исполнение инвестиционной программы, работу Компании по управлению долговым портфелем, утверждал планы развития международного бизнеса «Газпром нефти», авиатопливного и битумного сегментов, рассмотрел итоги первого года реализации новой Стратегии развития Компании и другие вопросы. Оценка Советом директоров деятельности «Газпром нефти» в 2019 г. и планов по развитию бизнеса подтвердили их полное соответствие целям, определенным долгосрочной Стратегией «Газпром нефти» в горизонте до 2030 г.

В 2019 г. Совет директоров утвердил разработанные в Компании корпоративные документы: Политику «Газпром нефти» по организации и проведению внешнего аудита, Положение об инсайдерской информации и Положение о закупках товаров, работ и услуг. Документы направлены на совершенствование организационных и бизнес-процессов Компании и определяют подходы «Газпром нефти» к обеспечению принципов независимости и отсутствия конфликта интересов.

В отчетном году Совет директоров утвердил Стратегию цифровой трансформации «Газпром нефти». Документ разработан в соответствии со Стратегией развития Компании до 2030 г. и призван обеспечить поддержку ее реализации. Изменения в «Газпром нефти» посредством новых технологий позволят повысить гибкость и эффективность управления бизнесом на основе больших данных и цифровых двойников активов.

В число ключевых приоритетов «Газпром нефти» входят вопросы безопасности, заботы об экологии и бережного отношения к природным ресурсам, системного улучшения качества жизни в регионах деятельности Компании. Немаловажно, что в 2019 г.

впервые был проведен независимый аудит Отчета «Газпром нефти» в области устойчивого развития за предыдущий год. Эксперты признали документ полностью соответствующим лучшим практикам и международным стандартам в сфере устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности.

В 2019 г. руководство «Газпром нефти» активно взаимодействовало с акционерами и инвестиционным сообществом. На встречах с представителями глобальных инвестиционных фондов обсуждались вопросы использования Компанией свободного денежного потока, политики в сфере устойчивого развития, повышения дивидендных выплат акционерам.

В 2019 г. «Газпром нефть» дважды выплачивала дивиденды своим акционерам, последовательно повышая размер выплат: по итогам 2018 г. дивиденды составили 38 % от консолидированной чистой прибыли, по итогам первого полугодия 2019 г. – 40 % от консолидированной чистой прибыли за соответствующий период.

Отчетный год продемонстрировал высокую эффективность работы органов управления Компанией, что позитивно повлияло на результаты

деятельности «Газпром нефти». В 2020 г. Совет директоров продолжит стратегическое управление Компанией в целях повышения устойчивости и роста масштабов бизнеса «Газпром нефти».

**Алексей Миллер,**  
Председатель Совета директоров ПАО «Газпром нефть»





PDF  
Кодекс корпоративного управления ПАО «Газпром нефть»



PDF  
Положение об информационной политике 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 соответствующим 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 принципах устойчивого развития и повышения стоимости акционерного капитала «Газпром нефти» в долгосрочной перспективе. Компания реализует данные принципы через систему ответственного взаимодействия и построения доверительных отношений с работниками, поставщиками, клиентами, а также жителями в регионах деятельности.

Основной акционер Компании – ПАО «Газпром», которому принадлежит 95,68 % 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;
- Уставом Компании увеличен (по сравнению с установленным законодательно) 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 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 в части принятия решений по существенным сделкам;
- определены перечень и порядок использования инсайдерской информации;
- в Компании утверждено Положение об Общем собрании акционеров, формализующее процесс подготовки и проведения общих собраний акционеров;
- Компания информирует акционеров о проведении общих собраний акционеров не менее чем за 30 дней;
- в период подготовки общих собраний 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;
- 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;

- ПАО «Газпром нефть» на регулярной основе проводит встречи с инвесторами и акционерами, включая ежегодный День инвестора, участвует в конференциях инвестиционно-брокерских организаций. Компания регулярно знакомит инвесторов и акционеров с собственными производственными активами, организуя выездные встречи на производственные и добычные площадки;
- утверждено Положение о дивидендной политике, закрепляющее основные принципы дивидендной политики, критерии определения размера дивидендов, порядок, сроки и формы выплат;
- 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, причины возвратов и прочее;
- акционеры имеют право голосовать с помощью двух электронных систем – через личный кабинет акционера и сервис e-voting Национального расчетного депозитария (НРД).

### Деятельность органов управления и контроля

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

- утверждено Положение о Совете директоров;
- у членов Совета директоров есть все ключевые навыки, необходимые для эффективной работы;
- существует практика введения в должность вновь избранных членов Совета директоров;
- большинство важных вопросов, рекомендованных Кодексом корпоративного управления 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;
- ответственность членов Совета директоров застрахована;
- есть практика регулирования конфликтов 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» проводит самооценку/оценку своей работы;
- 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, начальников департаментов, директоров дирекций, начальников управлений, начальников отделов;

- Советом директоров утверждены внутренние документы, определяющие основные принципы, элементы и процедуры системы внутреннего контроля и системы управления рисками;
- создано внутреннее подразделение, выполняющее ключевые функции по управлению рисками;
- Совет директоров ежегодно проводит оценку эффективности системы внутреннего контроля и системы управления рисками;
- функции внутреннего аудита соответствуют рекомендациям передовой практики корпоративного управления;
- разработана и действует нормативно-методологическая база риск-менеджмента;
- Секретарь Совета директоров выполняет функции, рекомендованные Кодексом корпоративного управления к закреплению за корпоративным секретарем.

### 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;
- структура вознаграждения членов Совета директоров и Правления;

- все основные формы финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с МСФО и РСБУ, и анализ руководством Компании финансового состояния и результатов деятельности;
- сделки, в отношении которых имеется заинтересованность.

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.

### 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;
- утверждена и публично доступна новая редакция Корпоративного кодекса 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 стандарту

- ISO 9001 в области менеджмента качества;
- Система экологического менеджмента соответствует требованиям международного стандарта ISO 14001:2015;
- во внутренних документах Компании закреплены стандарты урегулирования корпоративных конфликтов в случае их возникновения;

- подготовлен и размещен на сайте Компании отчет в области устойчивого развития за 2018 г. по стандартам GRI (в базовой версии), ISO 26000:2010 (Руководства по социальной ответственности) и Базовым индикаторам результативности Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП). Отчет прошел независимое аудиторское заверение в компании «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит».

**Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup>**

Источник: данные Компании

РАЗДЕЛ	ПРИНЦИПЫ			
	рекомендованные Кодексом	полностью соблюдаемые	частично соблюдаемые	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	36	24	8	4
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	3	1	1
<b>ИТОГО</b>	<b>79</b>	<b>61</b>	<b>12</b>	<b>6</b>

**Виды раскрытых в 2019 году сообщений**

Вид сообщения	Количество
Об эмиссии облигаций	13
О повестке дня и решениях органов управления эмитента	102
О раскрытии различных видов отчетности эмитента (ежеквартальный отчет, список аффилированных лиц, Годовой отчет, консолидированная финансовая отчетность, годовая бухгалтерская отчетность)	16
О совершенных сделках эмитента и его подконтрольных организаций	23
О получении, прекращении и переоформлении лицензий, имеющих существенное значение для Компании	9
О начисленных и выплаченных доходах	34
Иные сообщения	22
<b>ИТОГО</b>	<b>219</b>

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.

**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 2019 г. в структуру «Газпром нефти» входило 141 российское и иностранное юридическое лицо.

Для повышения эффективности органов управления ДО Правлением ПАО «Газпром нефть» в 2019 г. согласован переход на двухзвенную систему органов управления путем упразднения Советов директоров в большинстве ДО. Преимущества двухзвенной системы:

- снижение уровня бюрократизации;
- сокращение сроков принятия решений;
- расширение полномочий и повышение уровня ответственности заместителей Генерального директора ПАО «Газпром нефть» в отношении всей цепочки курируемых ими ДО;

- расширение полномочий и повышение уровня ответственности генеральных директоров ДО.

При двухзвенной системе управления контроль ПАО «Газпром нефть» за деятельностью ДО обеспечивается за счет участия представителя ПАО «Газпром нефть» в общих собраниях участников (акционеров) ДО, внедрения системы предварительного согласования материалов и позиции для голосования на уровне профильных подразделений ПАО «Газпром нефть» в соответствии с матрицей согласования, а также через практику регулярного аудита корпоративного управления в ДО.

Вне зависимости от доли участия в уставном капитале дочернего общества ПАО «Газпром нефть» является основной Компанией по отношению к организациям Группы «Газпром нефть», что надлежащим образом зафиксировано в Уставах дочерних обществ (ДО) Группы «Газпром нефть».

**Матрица принятия решения в дочерних обществах**

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

- увеличение или уменьшение уставного капитала;
- 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, а также предварительно согласовывает сделки дочерних обществ по приобретению/отчуждению акций/долей других организаций.

**Общее собрание акционеров/участников дочерних обществ**

Установленная законодательством исключительная компетенция Общего собрания акционеров/участников дочернего общества, касающаяся принятия решений по ключевым вопросам деятельности, дополнена вопросами одобрения сделок, связанных с получением или предоставлением займов (кредитов), продажей, иным отчуждением или обременением недвижимого имущества, приобретением, отчуждением долей в уставных капиталах, акций, облигаций, вкладных, векселей, обременением долей/акций, сделок, предусматривающих безвозмездное отчуждение имущества стоимостью свыше 1 млн Р, корпоративных договоров и иных соглашений о совместной деятельности, участия или прекращения участия в других организациях, предварительным определением позиции при голосовании по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания акционеров (участников) хозяйственных обществ, акционером (участником) которых является дочернее общество.

Компетенция **Генерального директора дочернего общества** предусматривает принятие решений по вопросам текущей деятельности ДО, в т. ч.:

- о сделках, связанных с передачей и получением недвижимого имущества в аренду;
- о заключении мировых соглашений (независимо от их суммы);
- о совершении иных сделок и действий, не отнесенных к компетенции общего собрания акционеров/участников.

Переход к двухзвенной системе корпоративного управления с распределением вопросов компетенции Совета директоров ДО между Общим собранием участников (акционеров) и Генеральным директором позволит повысить эффективность работы органов управления ДО, сохранив функции управления и контроля со стороны ПАО «Газпром нефть» и коллегиальный характер принятия решений. Совет директоров сохранился в тех дочерних обществах и совместных предприятиях ПАО «Газпром нефть» (далее – СП), в которых его наличие и функционирование обусловлено требованиями национального законодательства или существующими договоренностями с партнерами в отношении формирования и функционирования органов управления СП.

Эффективное корпоративное управление и контроль деятельности ДО обеспечиваются в том числе за счет внесения ключевых вопросов деятельности ДО на рассмотрение органов управления ПАО «Газпром нефть».

В Компании разработаны и утверждены процедуры, позволяющие под руководством Корпоративного центра успешно координировать и контролировать работу ДО в рамках 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 принимать такие решения. Вопросы стратегического развития дочерних обществ выносятся на предварительное одобрение Правления Компании.

Зафиксирована и утверждена структура управления совместными предприятиями, в которых есть доля участия Группы «Газпром нефть». Для эффективного управления ими введено понятие менеджера актива, функциональная обязанность которого – координировать управление совместным предприятием.

Вне зависимости от уровней корпоративного владения и структуры уставного капитала ДО исполнительные органы организаций Группы «Газпром нефть» (в том числе Генеральный директор) назначаются и освобождаются от должности после согласования кандидатур Корпоративным центром.

#### Основные изменения в составе корпоративной структуры ПАО «Газпром нефть»

##### Июль 2019 г.

ПАО «Газпром нефть» и ПАО «СИБУР Холдинг» консолидировали 100 % уставного капитала Омского завода полипропилена «Полиом».

ООО «Полиом», один из крупнейших производителей полипропилена в России, начало свою работу в 2012 г. В 2014 г. на базе «Полиома» было создано совместное предприятие с участием «Газпром нефти» (25 %), СИБУРа (25 %) и ГК «Титан» (50 %). Мощности предприятия составляют 218 тыс. т высокотехнологичной продукции в год, ассортимент – около 100 марок полипропилена. Основное сырье для производства – пропан-пропиленовая фракция – поступает с Омского НПЗ «Газпром

нефти». Дистрибуцию готовой продукции на рынке Российской Федерации и стран СНГ обеспечивает «СИБУР Холдинг».

На «Полиоме» применяются лучшие разработки и технологии, обеспечивающие безотходный цикл производства. Увеличение доли владения в предприятии – важный шаг в рамках реализации долгосрочной Стратегии «Газпром нефти», одним из ключевых направлений которой является развитие нефтехимии. Интеграция активов в сегменте нефтепереработки и нефтехимии позволит повысить эффективность использования сырья с нефтеперерабатывающих заводов Компании для выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью. Укрепление технологического партнерства «Газпром нефти» с компанией «СИБУР Холдинг» обеспечит конкурентные преимущества на российском и международном рынках.

##### Октябрь 2019 г.

Группа «Газпром нефть» зарегистрировала операционную компанию Gazpromneft Marine Lubricants Pte Ltd. с офисом в Сингапуре. Новое предприятие обеспечит эффективное развитие международной производственно-логистической сети судовых масел «Газпром нефти», включая рынки Юго-Восточной Азии и Европы. В настоящее время продукция компании, одобренная ключевыми производителями судового оборудования, уже представлена более чем в 250 портах мира.

Ассортимент судовых масел и смазок под брендами Gazpromneft и Gazpromneft Ocean включает

в себя 43 наименования высокотехнологичных продуктов для всех типов судового оборудования. В линейке представлены 15 сортов моторных масел Gazpromneft Ocean для двух- и четырехтактных двигателей, рецептуры которых были разработаны с учетом требований международной судоходной отрасли и положений конвенции MARPOL-2020<sup>1</sup>.

##### Ноябрь 2019 г.

В рамках внутригрупповой реструктуризации в Группе «Газпром нефть» владение Saly Petroleum Development N.V. (СПД, зарегистрировано в Нидерландах) в целях оптимизации корпоративного управления активом было передано новому российскому дочернему обществу ПАО «Газпром нефть» – ООО «ГПН-Салымские проекты». СПД осваивает Салымскую группу нефтяных месторождений, которая расположена в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре (ХМАО-Югре). Салымский проект – крупнейший инвестиционный проект на суше с участием иностранного капитала в нефтедобывающей отрасли России. Суммарная добыча компании с начала разработки Салымской группы месторождений превышает 83 млн т нефти.

##### Декабрь 2019 г.

Создано совместное предприятие ПАО «Газпром нефть» и АО «Нэксайн» – ООО «Джи икс тех», в котором доля участия группы «Газпром нефть» составила 50 %. Основное направление деятельности СП – развитие и внедрение отечественного программного обеспечения в нефтегазовой отрасли.

В рамках реализации проекта по оптимизации сбытовых активов в декабре 2019 г. завершена реорганизация АО «Газпромнефть-Терминал» в форме присоединения к нему АО «Универсал-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 2019 г. были приняты следующие меры по совершенствованию корпоративного управления:

- осуществлен переход на двухзвенную систему управления дочерними обществами, которая направлена на повышение эффективности управления ими;
- утверждена новая редакция Положения об инсайдерской информации, в которой определены запретительные периоды для инсайдеров на совершение сделок с акциями Компании;
- для регламентации закупочной деятельности ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ Советом директоров утверждено Положение о закупках товаров, работ, услуг. Положением предусматривается формирование единого центра ответственности для контроля закупочной деятельности, утверждение единого по Группе «Газпром нефть» годового плана закупок, применение порядка определения и обоснования начальной (максимальной) цены договора, осуществление

закупочной деятельности в рамках закрытого перечня способов закупок, применяемого в ПАО «Газпром»;

- утверждена Политика по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций. Политика устанавливает основные принципы организации и проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ, порядок и критерии отбора аудиторов, а также подходы к обеспечению соблюдения аудиторами принципов независимости и отсутствия конфликта интересов.

<sup>1/1</sup> Международная конвенция по предотвращению загрязнения с судов, принятая в 1973 г. С 1 января 2020 г. действуют новые стандарты выбросов IMO 2020, где в том числе ужесточены требования к содержанию серы в судовых топливах.



Официальный сайт  
Компании



Специализированный  
IR-раздел сайта

**В области соблюдения  
прав акционеров  
Компания:**

- повышает прозрачность раскрываемой информации;
- совершенствует взаимодействие с акционерами, включая актуализацию реестра акционеров, расширение возможностей интернет-сервиса «Личный кабинет акционера», создание дополнительных возможностей для реестровых акционеров по реализации акций Компании.

**В области повышения  
эффективности работы  
органов управления  
Компания:**

- совершенствует процедуры работы органов управления;
- автоматизирует контроль корпоративных процедур.

**В области раскрытия  
информации Компания:**

- автоматизирует передачу и согласование информации от источника возникновения события до ее финального раскрытия на рынке ценных бумаг.

**В области повышения  
качества корпоративного  
управления  
и следования лучшим  
практикам Компания:**

- совершенствует систему управления ДО;
- актуализирует внутренние документы и процедуры, регулирующие вопросы корпоративного управления в Группе;
- организует внутренний контроль для предотвращения, выявления и пресечения неправомерного использования инсайдерской информации.

**Инициативы по развитию  
практики корпоративного  
управления**

Вслед за общей обновленной Стратегией до 2030 г. область корпоративного управления также трансформируется. Еще 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 2019 г. этот процесс прошел стадии определения и выбора.

Разрабатываемые решения позволяют в автоматизированном режиме регулировать бизнес-процессы как самого ПАО «Газпром нефть», так и дочерних обществ путем установления контроля над группой компаний и исполнением корпоративных процедур. Это будет достигнуто за счет автоматизации подготовки и проверки различных документов, высокой скорости получения требуемой информации, снижения рисков потери корпоративного контроля.

**Система  
корпоративного  
управления**

В основе системы корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» заложены принципы, направленные на сохранение и преумножение активов, рост рыночной стоимости, поддержание финансовой стабильности и прибыльности Компании, уважение прав и интересов акционеров и иных заинтересованных лиц.

Управление сложной, многоуровневой структурой вертикально интегрированной нефтяной компании (ВИНК), включающей в себя геологоразведку, добычу, переработку, сбыт как внутри страны, так и за ее пределами, требует наличия профессиональной команды менеджеров и высокоэффективной системы корпоративного управления и контроля. Сейчас в Компании выстроена четкая и понятная организационная структура с эффективным 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 нефть» играют информационная открытость и прозрачность финансовой информации в сочетании с сохранением интересов Компании в области защиты коммерческой тайны и прочей конфиденциальной информации.

На сайте можно ознакомиться с последними новостями Компании, финансовыми и производственными показателями, отчетностью и другой полезной информацией. 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 информацию, размещаемую на официальном сайте, как на русском, так и на английском языках.

**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 2019 году

<b>Внеочередное общее собрание акционеров</b> 19 апреля 2019 г.	Определен количественный состав Совета директоров ПАО «Газпром нефть» [11 человек].
<b>Годовое Общее собрание акционеров</b> 14 июня 2019 г.	Утверждены Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Компании за 2018 г. Акционеры «Газпром нефти» поддержали рекомендацию Совета директоров о выплате дивидендов в размере 142,2 млрд руб (38 % от величины консолидированной чистой прибыли Компании за 2018 г., рассчитанной по МСФО, на одну обыкновенную акцию – 30 руб). Аудитором «Газпром нефти» на 2019 г. утверждено общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ООО «ФБК»). Избраны Совет директоров и Ревизионная комиссия в новом составе. Утвержден размер вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии.
<b>Внеочередное Общее собрание акционеров</b> 1 августа 2019 г.	Определен количественный состав Совета директоров ПАО «Газпром нефть» [13 человек].
<b>Внеочередное Общее собрание акционеров</b> 2 сентября 2019 г.	Досрочно прекращены полномочия членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть». Избран Совет директоров, исходя из количественного состава в размере 13 человек.
<b>Внеочередное Общее собрание акционеров</b> 30 сентября 2019 г.	Принято решение о выплате промежуточных дивидендов по итогам шести месяцев 2019 г. в размере 86,01 млрд руб (на одну обыкновенную акцию – 18,14 руб), что соответствует 40 % от величины консолидированной чистой прибыли Компании за шесть месяцев 2019 г., рассчитанной по МСФО.

## 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 и осуществляет иные функции. Компетенция Совета директоров определена Уставом и четко

разграничена с компетенцией исполнительных органов управления Компании, руководящих 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 организацию оценки 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, включая формирование планов работы;
- 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;
- представление Совета директоров во взаимоотношениях с акционерами, руководством и другими заинтересованными сторонами;
- формирование предложений по распределению задач среди членов Совета директоров и комитетов Совета директоров.

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 повестки дня учитывает мнение каждого члена Совета директоров и принимает меры для достижения единого мнения по ключевым вопросам.

В 2019 г. Председателем Совета директоров являлся неисполнительный директор А. Б. Миллер, не входивший в состав ни одного из комитетов. Одновременное участие Председателя Совета директоров А. Б. Миллера в работе совета 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».

### Состав Совета директоров

Решением внеочередного Общего собрания акционеров от 1 августа 2019 г. состав Совета директоров определен 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». На конец отчетного

года в состав Совета директоров ПАО «Газпром нефти» не входили независимые директора<sup>1</sup>.

Состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения наличия у его членов ключевых навыков, необходимых для эффективной работы в Совете директоров. Члены Совета директоров обладают навыками в области стратегического менеджмента, корпоративного управления, корпоративных финансов, управления рисками, бухгалтерского учета, а также специфическими 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.

<sup>1/1</sup> «Газпром нефть» ориентируется на критерии независимости, закрепленные Кодексом корпоративного управления Центрального банка Российской Федерации (Банка России).





PDF  
Полную информацию о кандидатах читайте в Положении о Совете директоров на сайте Компании

«Газпром нефть» обеспечивает прозрачную процедуру избрания членов Совета директоров, а именно:

- предоставляет акционерам возможность выдвинуть кандидатов в Совет директоров в течение двух месяцев (законодательством предусмотрено 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 проголосовавших за каждый вариант;
- публикует решения общих собраний акционеров на своем официальном сайте.

Все члены Совета директоров имеют высокую профессиональную репутацию и значительный опыт работы в Компании. При исполнении своих функций они взаимодействуют с руководством Компании, ее структурными подразделениями, а также с регистратором и аудитором.

Состав Совета директоров сбалансирован по возрастному составу, 85 % составляют директора в возрасте от 40 до 60 лет.

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 прозрачной 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 этот 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.

Возрастной состав Совета директоров, %



Ключевые компетенции Совета директоров «Газпром нефти»

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ	ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ В СОВЕТЕ ДИРЕКТОРОВ	КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ					
		стратегия	финансы и аудит	нефть и газ	право и корпоративное управление	управление рисками	связи с общественностью и госорганами
Миллер А. Б.	14 лет (с октября 2005 г.)	+	+	+			+
Кузнец С. И.	4 месяца (с сентября 2019 г.)				+	+	
Садыгов Ф. К.	4 месяца (с сентября 2019 г.)		+			+	
Маркелов В. А.	4 месяца (с сентября 2019 г.)	+		+			+
Меньшиков С. Н.	4 месяца (с сентября 2019 г.)	+		+			+
Медведев А. И.	6 месяцев (с июня 2019 г.)	+	+	+			+
Селезнев К. Г.	14 лет (с октября 2005 г.)	+	+	+			
Михайлова Е. В.	7 лет (с июня 2012 г.)		+		+	+	
Дюков А. В.	12 лет (с ноября 2007 г.)	+	+	+			+
Алисов В. И.	10 лет (с июня 2009 г.)				+		
Середа М. Л.	6 лет (с декабря 2013 г.)		+			+	
Сердюков В. П.	7 лет (с декабря 2012 г.)		+				+
Дмитриев А. И.	1 год (с июня 2018 г.)		+	+			
Голубев В. А.	12 лет (с июня 2007 по июнь 2019 г.)	+	+	+			
Круглов А. В.	14 лет (с октября 2005 по сентябрь 2019 г.)	+	+			+	+
Фурсенко С. А.	6 лет (с февраля 2015 по июнь 2019 г.)						+
Федоров И. Ю.	15 месяцев (с июня 2018 по сентябрь 2019 г.)		+		+	+	
Черепанов В. В.	8 лет (с июня 2011 по июнь 2019 г.)	+		+			

Возрастной состав Совета директоров

Ф. И. О.	Возраст, полных лет
Миллер А. Б.	57
Кузнец С. И.	49
Садыгов Ф. К.	51
Маркелов В. А.	57
Меньшиков С. Н.	51
Медведев А. И.	64
Селезнев К. Г.	45
Михайлова Е. В.	42
Дюков А. В.	52
Алисов В. И.	59
Середа М. Л.	49
Сердюков В. П.	74
Дмитриев А. И.	45

/ 1 / С декабря 2019 г. утратил статус независимого директора по критерию нахождения в составе Совета директоров более семи лет.

Состав Совета директоров в 2019 году

Состав Совета директоров с 01.01.2019 по 13.06.2019	Состав Совета директоров с 14.06.2019 по 01.09.2019	Состав Совета директоров с 02.09.2019 по 31.12.2019
<b>НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА</b>		
Сердюков В. П.	Сердюков В. П. <sup>1</sup>	–
Фурсенко С. А.	–	–
<b>НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА</b>		
Миллер А. Б.	Миллер А. Б.	Миллер А. Б.
Голубев В. А.	–	Маркелов В. А.
Круглов А. В.	Круглов А. В.	Садыгов Ф. К.
Федоров И. Ю.	Федоров И. Ю.	Кузнец С. И.
Селезнев К. Г.	Селезнев К. Г.	Селезнев К. Г.
Алисов В. И.	Алисов В. И.	Алисов В. И.
Черепанов В. В.	–	Меньшиков С. Н.
Середа М. Л.	Середа М. Л.	Середа М. Л.
Михайлова Е. В.	Михайлова Е. В.	Михайлова Е. В.
Дмитриев А. И.	Дмитриев А. И.	Дмитриев А. И.
–	Медведев А. И.	Медведев А. И.
–	–	Сердюков В. П.
<b>ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР</b>		
Дюков А. В.	Дюков А. В.	Дюков А. В.

## Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года



### МИЛЛЕР Алексей Борисович

Председатель Совета директоров

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

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 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 2012 г. – первый заместитель председателя Попечительского совета Общероссийской общественной организации «Федерация велосипедного спорта России»;  
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 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 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 Совета директоров АО «НПФ ГАЗФОНД»;  
с 2019 г. – член Попечительского совета фонда поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие»;  
с 2019 г. – Председатель Попечительского совета Александринского театра.



### АЛИСОВ Владимир Иванович

Член Комитета по кадрам и вознаграждениям

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родился в 1960 г.  
Окончил юридический факультет Ленинградского государственного университета им. А. А. Жданова.  
С 2008 г. – первый заместитель начальника Департамента ПАО «Газпром».  
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».

#### ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

С 2007 г. – член Совета директоров АО «Дальтрансгаз»;  
с 2016 г. – член Совета директоров АО «ДРАГА»;  
с 2018 г. – член Наблюдательного совета белорусско-российского совместного предприятия ОАО «Брестгазоаппарат».



### ДМИТРИЕВ Андрей Игоревич

Член Комитета по аудиту

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родился в 1974 г.  
Окончил Волжскую государственную академию водного транспорта и Стокгольмскую школу экономики (ЕМВА).  
2016–2019 гг. – первый заместитель начальника Департамента ПАО «Газпром».  
С 2019 г. – генеральный директор ООО «Газпром газомоторное топливо».

#### 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. – член Совета директоров АО «Метаклей»;  
с 2019 г. – член Совета директоров ПАО «Мосэнерго»;  
с 2019 г. – член Совета директоров ПАО «МОЭК».

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года (продолжение)



**ДЮКОВ  
Александр  
Валерьевич**

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)  
0,005357244 % (254 003 шт.)

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1967 г.  
Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт.  
В 2001 г. получил степень IMISP MBA.  
С 2006 г. – Президент, 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 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 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, сопредседатель комиссии по нефтегазовой промышленности 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 Исполнительного комитета, Председатель Комитета программ развития футбола Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз»;
- 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 2018 г. – член Попечительского совета Университетской гимназии (школы-интерната) Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова;
- с 2019 г. – Президент Общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз»;
- с 2019 г. – член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта;
- с 2020 г. – член Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности.



**КУЗНЕЦ  
Сергей  
Иванович**

*Председатель  
Комитета по кадрам  
и вознаграждениям*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1970 г.  
Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.  
2006–2019 гг. – заместитель начальника Департамента ПАО «Газпром».  
С 2019 г. – член Правления, начальник Департамента ПАО «Газпром».

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

- с 2018 г. – директор по правовым вопросам GAZPROM Germania GmbH;
- с 2018 г. – член Совета директоров Shtokman Development AG;
- с 2019 г. – член Наблюдательного совета АО «Система транзитных газопроводов «ЕВРОПОЛ ГАЗ»;
- с 2019 г. – член Совета директоров АО «Негосударственный пенсионный фонд ГАЗФОНД»;
- с 2019 г. – член Наблюдательного совета АО «Молдовагаз»;
- с 2019 г. – член Совета директоров АО «Газпром-Медиа Холдинг»;
- с 2019 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Holding Coöperatie U. A.;
- с 2019 г. – член Совета директоров South Stream Transport B. V.;
- с 2019 г. – член Совета директоров ООО «Лазурная»;
- с 2019 г. – член Совета АО «Латвияс Газе»;
- с 2019 г. – член Совета директоров акционерного общества «РЭП Холдинг» (АО «РЭПХ»);
- с 2019 г. – член Наблюдательного совета ОАО «Газпром трансгаз Беларусь».



**МЕДВЕДЕВ  
Александр  
Иванович**

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

0,00105456 % (50 тыс. шт.)

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1955 г.  
Окончил Московский физико-технический институт.  
2013–2019 гг. – заместитель Председателя Правления, член Правления ПАО «Газпром».  
С 2019 г. – генеральный директор, член Совета директоров АО «ФК «Зенит».  
Кандидат экономических наук.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

- с 2013 г. – член Правления, член Совета директоров Panrusgaz Zrt.;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров Prometheus Gas S. A.;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров Overgaz Inc. AD;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров ОАО «Севернефтегазпром»;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров TOO «КазРосГаз»;
- с 2013 г. – Председатель Наблюдательного совета SGT EuRoPol GAZ s. a.;
- с 2013 г. – Председатель Наблюдательного совета Yugorosgaz AD;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров, заместитель председателя совета директоров, член совета директоров ООО «Хоккейный клуб СКА»;
- с 2013 г. – член Наблюдательного совета Gazprom EP International B. V.;
- с 2013 г. – председатель Наблюдательного совета, заместитель Председателя Наблюдательного совета Erdgasspeicher Reissen GmbH;
- с 2013 г. – член Правления, Председатель Правления, Председатель общего собрания Ассоциации «МХЛ»;
- с 2013 г. – Председатель Совета директоров ООО «Хоккейный город»;
- с 2013 г. – член Наблюдательного Совета Mogavia Gas Storage a.s.;
- с 2014 г. – Председатель Наблюдательного совета, член Наблюдательного совета GAZPROM Austria GmbH;
- с 2015 г. – член Консультативного совета WIGA Transport Beteiligungs-GmbH & Co. KG;
- с 2015 г. – директор Автономной некоммерческой организации «Социально-культурный и спортивный клуб Газпромэкспорт»;
- с 2016 г. – член Совета директоров Nord Stream 2 AG;
- с 2017 г. – Председатель Совета АО «Gasco»;
- с 2017 г. – член Совета директоров ООО «КХЛ»;
- с 2019 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «БК «Зенит»;
- с 2019 г. – Председатель Правления International Business Congress (IBC) e. V («Международный деловой конгресс (МДК) з. О.»).



**МИХАЙЛОВА  
Елена  
Владимировна**

*Член Комитета  
по аудиту*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

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».  
С 2012 г. – член Правления ПАО «Газпром».  
2003–2019 гг. – заместитель генерального директора по корпоративным и имущественным отношениям ООО «Газпром межрегионгаз».

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

- с 2012 г. – член Совета директоров, Председатель 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 2017 г. – член Наблюдательного совета АНО «БК «Зенит – Санкт-Петербург»;
- с 2018 г. – член Совета директоров АО «ФК «Зенит»;
- с 2018 г. – член Совета директоров АО «НПФ Газфонд»;
- с 2019 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «Лазурная»;
- с 2019 г. – член Совета директоров ОАО «Востокгазпром»;
- с 2019 г. – член Совета директоров АО «Томскгазпром»;
- с 2019 г. – член Совета директоров ООО «Газпром СПГ технологии».

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года (продолжение)



**МАРКЕЛОВ**  
Виталий  
Анатолевич

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1963 г.  
Окончил Куйбышевский авиационный институт.  
С 2012 г. – член Совета директоров, член Правления, заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром».

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

С 2012 г. – главный редактор журнала «Газовая промышленность»;  
С 2012 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «Газпром космические системы»;  
С 2012 г. – член Совета директоров АО «ОСК»;  
С 2012 г. – Президент Ассоциации производителей труб;  
С 2012 г. – член Правления, Вице-Президент – Заместитель Президента – председателя правления Ассоциации производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли»;  
С 2014 г. – член Наблюдательного Совета Wintershall AG;  
С 2014 г. – Председатель Совета директоров ОсОО «Газпром Кыргызстан»;  
С 2014 г. – Председатель Попечительского совета Неправительственного экологического фонда им. В. И. Вернадского;  
С 2016 г. – член Наблюдательного совета Gazprom EP International B. V.;  
С 2016 г. – член Президиума International Business Congress (IBC) e. V. («Международный деловой конгресс (МДК) з. О.»);  
С 2017 г. – член Совета, Председатель Совета Ассоциации строительных организаций газовой отрасли;  
С 2017 г. – член Совета директоров, Председатель совета директоров ЗАО «Газпром Армения»;  
С 2018 г. – Председатель Совета директоров, заместитель Председателя Совета директоров ООО «РусХимАльянс»;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина»;  
С 2019 г. – неисполнительный директор Sakhalin Energy Investment Company Ltd;  
С 2019 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «Газпром теплоэнерго»;  
С 2019 г. – Председатель Совета директоров ООО «РусГазАльянс»;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета, Первый вице-президент Союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета ОАО «Газпром трансгаз Беларусь».



**МЕНЬШИКОВ**  
Сергей  
Николаевич

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1968 г.  
Окончил Грозненский нефтяной институт, Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина.  
2008–2019 гг. – генеральный директор ООО «Газпром добыча Надым».  
С 2019 г. – член Правления, начальник Департамента ПАО «Газпром».  
Кандидат экономических наук.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

С 2019 г. – член Правления Ассоциации производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли»;  
С 2019 г. – член Совета директоров Sakhalin Energy Investment Company Ltd.;  
С 2019 г. – член Совета директоров ОАО «Востокгазпром»;  
С 2019 г. – член Совета директоров АО «Томскгазпром»;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета Акционерного общества «Винтерсхалл АГ»;  
С 2019 г. – член, Председатель Совета директоров ООО «Ачим Девелопмент»;  
С 2019 г. – член Совета директоров АО «Ачимгаз»;  
С 2019 г. – член Совета директоров ООО «Газпром Кыргызстан»;  
С 2019 г. – член Совета директоров ООО «Газпромвьет»;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета «Газпром ЭП Интернешнл Б. В.» (Gazprom EP International B. V.).



**САДЫГОВ**  
Фамил Камиль  
оглы

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1968 г.  
Окончил Государственную академию управления им. Серго Орджоникидзе (Москва).  
2009–2019 гг. – член Правления, заместитель Председателя Правления «Газпромбанк» (АО).  
С апреля 2019 г. – член Правления, заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром».  
Кандидат экономических наук.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

С 2019 г. – член Совета директоров «Газпромбанк» (АО);  
С 2019 г. – член Совета директоров АО «Негосударственный пенсионный фонд ГАЗФОНД»;  
С 2019 г. – член Президиума, Председатель рабочего комитета «Законодательство, банки, финансы» International Business Congress (IBC) e. V. («Международный деловой конгресс (МДК) з. О.»);  
С 2019 г. – Председатель Совета директоров ОАО «Белгазпромбанк»;  
С 2019 г. – член Совета директоров АО «СОГАЗ»;  
С 2019 г. – член Совета директоров GAZPROM Germania GmbH;  
С 2019 г. – Председатель Наблюдательного совета Gazprom Holding Coöperatie U. A.;  
С 2019 г. – член Наблюдательного совета, председатель наблюдательного совета Gazprom EP International B. V.;  
С 2019 г. – член Совета директоров ООО «Газпром газомоторное топливо».



**СЕЛЕЗНЕВ**  
Кирилл  
Геннадьевич

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1974 г.  
Окончил Балтийский государственный технический университет им. Д. Ф. Устинова, Санкт-Петербургский государственный университет.  
2002–2019 гг. – начальник Департамента ПАО «Газпром».  
2003–2019 гг. – член Правления ПАО «Газпром».  
2003–2019 гг. – генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз».  
С 2019 г. – генеральный директор, член Совета директоров ООО «РусХимАльянс».  
Кандидат экономических наук.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

С 2003 г. – член Наблюдательного совета союза организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество»;  
С 2006 г. – член Совета директоров АО «ФК «Зенит»;  
С 2006 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров АО «Латвияс Газе»;  
С 2009 г. – член Наблюдательного совета ТОО «КазРосГаз»;  
С 2011 г. – член Совета директоров АО «АБ «РОССИЯ»;  
С 2013 г. – член Наблюдательного совета Банка «ВБРР» (АО);  
С 2017 г. – член Совета директоров ООО «РусГазАльянс».

Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2019 года (продолжение)



**СЕРДЮКОВ  
Валерий  
Павлович<sup>1</sup>**

*Независимый директор  
по декабрь 2019*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1945 г.  
Окончил Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова.  
**1999–2012 гг.** – губернатор Ленинградской области.  
Кандидат экономических наук.  
Имеет правительственные и отраслевые награды.



**СЕРЕДА  
Михаил  
Леонидович**

*Председатель Комитета  
по аудиту*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1970 г.  
Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.  
**С 2002 г.** – член Совета директоров ПАО «Газпром».  
**2004–2020 гг.** – заместитель Председателя Правления – руководителя аппарата Правления ПАО «Газпром».  
**С 2020 г.** – первый заместитель генерального директора ООО «Газпром экспорт», генеральный директор ООО «Газпром трейдинг».

**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 2015 г.** – президент Административного Совета Gazprom Schweiz AG;
- 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 Бэтайлигунгс 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 2019 г.** – Председатель Консультативного Совета «Газпром Германия ГмбХ».

/ 1 / С 1 января 2019 г. по декабрь 2019 г. – член Комитета по кадрам и вознаграждениям.

Состав Совета директоров (продолжение).  
Члены Совета директоров, полномочия которых были прекращены в отчетном году



**ГОЛУБЕВ  
Валерий  
Александрович<sup>1</sup>**

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1952 г.  
Окончил Ленинградский электротехнический институт им. В. И. Ульянова (Ленина), Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации.  
**2006–2019 гг.** – заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром».  
Кандидат экономических наук.

/ 1 / Являлся членом Совета директоров, членом Комитета по аудиту по 13 июня 2019 г.

/ 2 / Являлся членом Совета директоров, членом Комитета по кадрам и вознаграждениям по 13 июня 2019 г.



**КРУГЛОВ  
Андрей  
Вячеславович<sup>2</sup>**

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1969 г.  
Окончил Санкт-Петербургский технологический институт холодильной промышленности.  
**2015–2019 гг.** – заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром».  
**С 2019 г.** – заместитель Министра финансов Российской Федерации. Доктор экономических наук.

Состав Совета директоров (продолжение).  
Члены Совета директоров, полномочия которых были прекращены в отчетном году



**ФУРСЕНКО  
Сергей  
Александрович<sup>1</sup>**

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1954 г.  
Окончил Ленинградский политехнический институт.  
2017–2019 гг. – президент АО «ФК «Зенит».  
С 2019 г. – вице-президент АО «Газпромбанк».



**ЧЕРЕПАНОВ  
Всеволод  
Владимирович<sup>1</sup>**

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1966 г.  
Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.  
2010–2019 гг. – член Правления, начальник Департамента ПАО «Газпром».  
Кандидат геолого-минералогических наук.



**ФЕДОРОВ  
Игорь  
Юрьевич<sup>2</sup>**

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1965 г.  
Окончил Ленинградский государственный университет, Санкт-Петербургскую государственную академию сервиса и экономики, Санкт-Петербургский международный институт менеджмента. Кандидат экономических наук.  
2012–2019 гг. – член Правления,  
2017–2019 гг. – начальник департамента ПАО «Газпром».

Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось. В 2019 г. исков к членам Совета директоров предъявлено не было.

/ 1 / Являлся членом Совета директоров, членом Комитета по кадрам и вознаграждениям по 13 июня 2019 г.

/ 2 / Являлся членом Совета директоров, Председателем Комитета по кадрам и вознаграждениям по 1 сентября 2019 г.



Подробнее читайте в Положении о Секретаре Совета директоров

**Секретарь Совета директоров**

Секретарь Совета директоров обеспечивает эффективное текущее взаимодействие с акционерами, координацию действий Компании по защите прав и интересов акционеров, поддерживает эффективную работу Совета директоров.

Основные задачи Секретаря Совета директоров – 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 Советов директоров;
- взаимодействие с членами Совета директоров, консультирование их по вопросам корпоративного управления, предоставление необходимых документов и информации;
- раскрытие информации о Компании;

/ 3 / Подробная информация о рейтинге находится по адресу <https://www.kommersant.ru/doc/4109977>.

/ 4 / Подробная информация о премии находится по адресу <https://www.rcca.com.ru/about/award-2019.shtml>.

В 2019 г. В. Ненадышина вошла в состав «Топ-50 директоров по корпоративному управлению» рейтинга ИД «Коммерсант»<sup>3</sup> и стала лауреатом 12-й премии Ассоциации «Некоммерческое партнерство «Объединение корпоративных юристов» (ОКЮР) в номинации «Достижение года»<sup>4</sup>.



**НЕНАДЫШИНА  
Виктория Вячеславовна**

Секретарь Совета директоров с 25 сентября 2018 г.

Доля участия в уставном капитале (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родилась в 1984 г.  
Окончила Université des Sciences Sociales de Toulouse (Франция) по специальности DU European and International Business Law; Российскую правовую академию Министерства юстиции Российской Федерации по специальности «юриспруденция».  
2009–2011 гг. – начальник юридического Департамента ОАО «НК «Магма».  
2011–2012 гг. – начальник правового управления ОАО «Московская нефтегазовая компания».  
2012–2014 гг. – начальник управления по правовым и корпоративным вопросам ООО «Газпромнефть Марин Бункер».  
2014 г. – сентябрь 2018 г. – заместитель генерального директора по правовым, корпоративным и имущественным вопросам ООО «Газпромнефть Марин Бункер».  
сентябрь 2018 г. – июнь 2019 г. – начальник Департамента корпоративного регулирования ПАО «Газпром нефть».  
с июня 2019 г. – начальник Департамента корпоративного и проектного сопровождения ПАО «Газпром нефть».

Является членом Совета директоров АО «Томскнефть» ВНК, ЗАО «Нортгаз», ООО «ИТСК», ООО «Газпромнефть Лубрикантс Италия», ООО «ЦентрКаспнефтегаз». Член Совета AS Baltic Marine Bunker, член Наблюдательного совета Gazpromneft Marine Bunker Balkan S. A. В компании Gazprom Nefit International S. A. – член Наблюдательного совета, 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) контроля финансово-хозяйственной деятельности 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.
- повышает квалификацию, а также 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.

Секретарь Совета директоров обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной профессиональной репутацией, систематически

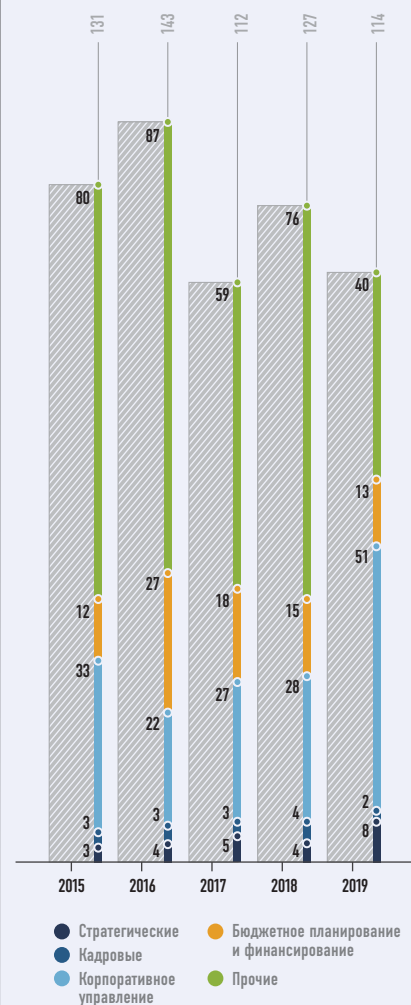
Порядок работы Секретаря Совета директоров регламентируется Положением о Секретаре Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

### Отчет о работе Совета директоров ПАО «Газпром нефть» по приоритетным направлениям деятельности в 2019 году

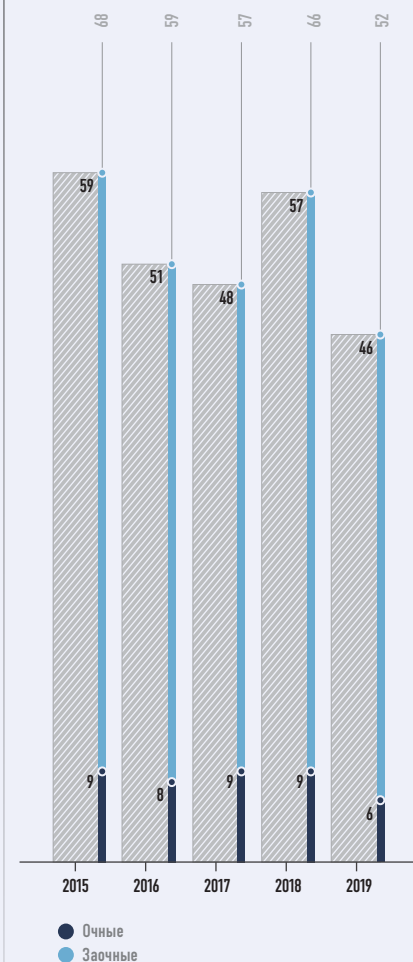
В ходе своей работы Совет директоров последовательно реализовывал основные задачи по приоритетным направлениям деятельности ПАО «Газпром нефть», в том числе по стратегическому развитию, повышению инвестиционной привлекательности, обеспечению действенного контроля за распоряжением активами, инвестиционной 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 2019 г. проведено 52 заседания.

### Структура вопросов, рассмотренных Советом директоров, по направлениям в 2015–2019 годах



### Статистика количества проведенных заседаний Совета директоров за 2015–2019 годы



### Статистика участия членов Совета директоров в заседаниях в 2019 году

Член Совета директоров	Количество заседаний, в которых член Совета директоров принял участие <sup>1</sup>	Общее количество заседаний, в которых мог принять участие
<b>Миллер А. Б.</b> Председатель Совета директоров Неисполнительный директор	51	52
<b>Маркелов В. А.</b> Неисполнительный директор	17	17
<b>Меньшиков С. Н.</b> Неисполнительный директор	17	17
<b>Кузнец С. И.</b> Неисполнительный директор	16	17
<b>Садыгов Ф. К.</b> Неисполнительный директор	17	17
<b>Медведев А. И.</b> Неисполнительный директор	28	28
<b>Селезнев К. Г.</b> Неисполнительный директор	52	52
<b>Дюков А. В.</b> Исполнительный директор	52	52
<b>Алисов В. И.</b> Неисполнительный директор	51	52
<b>Середа М. Л.</b> Неисполнительный директор	51	52
<b>Михайлова Е. В.</b> Неисполнительный директор	52	52
<b>Сердюков В. П.</b> По декабрь 2019 г. – независимый директор, с декабря 2019 г. – неисполнительный директор	51	52
<b>Дмитриев А. И.</b> Неисполнительный директор	51	52
<b>Федоров И. Ю.</b> Неисполнительный директор	24	24
<b>Черепанов В. В.</b> Неисполнительный директор	24	24
<b>Голубев В. А.</b> Неисполнительный директор	24	24
<b>Фурсенко С. А.</b> Независимый директор	24	24
<b>Круглов А. В.</b> Неисполнительный директор	14	24

<sup>1</sup> / В том числе предоставлял письменное мнение.

## Стратегическое развитие

### Ключевые вопросы:

- о ходе реализации Стратегии развития ПАО «Газпром нефть» до 2030 г.;
- о долгосрочной программе развития Восточного участка Оренбургского НГКМ, направленной на увеличение темпов отбора нефти;
- о планах развития международного бизнеса ПАО «Газпром нефть»;
- о результатах применения портфельного анализа добывающих предприятий ПАО «Газпром нефть», перспективных планах развития Блока разведки и добычи в части текущих активов и проектов геолого-разведочных работ;
- о перспективах освоения месторождений Оренбургского кластера в рамках стратегии развития ресурсной базы ПАО «Газпром нефть»;
- об утверждении Стратегии цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть»;
- об организации битумного бизнеса ПАО «Газпром нефть», результатах и перспективах его деятельности;
- об организации авиатопливо-заправочного бизнеса ПАО «Газпром нефть», результатах и перспективах его деятельности.

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел и принял к сведению информацию о ходе реализации Стратегии развития Компании до 2030 г. Действующая долгосрочная Стратегия была утверждена Советом директоров в ноябре 2018 г. Она определяет основные стратегические цели развития «Газпром нефти» в горизонте до 2030 г. и пути их достижения с учетом изменений в мировой экономике и новых вызовов, стоящих перед отраслью.

Деятельность Компании в 2019 г. и ближайшие планы по развитию бизнеса полностью соответствуют долгосрочным целям, определенным в Стратегии. В сегменте разведки и добычи Компания сохранила фокус на максимизации рентабельности извлечения запасов за счет внедрения новых технологий и развития проектов. В частности, продолжается бурение в Надым-Пур-Тазовском регионе, строятся объекты наземной инфраструктуры на Тазовском и Северо-Самбургском месторождениях, а также Ен-Яхинском и Песцовом месторождениях, проведены сейсмо-разведочные работы на Хейсовском и Северо-Врангелевском лицензионных участках, расположенных на шельфе Арктики. Кроме того, Компания увеличила ресурсную базу, выиграв аукционы на геологическое изучение, разведку и добычу полезных ископаемых ряда участков в ЯНАО, ХМАО-Югре и Оренбургской области. Также «Газпром нефть» получила лицензии на месторождения Ноябрьского региона и геологическое изучение участков на западе полуострова Таймыр.

«Газпром нефть» успешно применила машинное обучение для поиска дополнительных запасов нефти. На основе анализа геологических данных нейросеть предсказала участки с потенциальными залежами нефти. В будущем Компания планирует применить новый цифровой инструмент на месторождениях Ноябрьского региона, потенциал которых оценивается в 3 млн барр. нефти.

В 2019 г. «Газпром нефть» продолжила повышение эффективности

управления цепочкой создания стоимости за счет увеличения глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов, развития направления нефтехимии, сохранения лидирующих позиций на существующих и наращивания доли на новых продуктовых рынках сбыта.

В рамках масштабной технологической и экологической модернизации нефтеперерабатывающих заводов «Газпром нефти» на Омском НПЗ продолжается строительство установки первичной переработки нефти, комплексов гидрокрекинга и замедленного коксования, реализован проект по модернизации системы фильтрации малой установки каталитического крекинга. Завершается строительство комбинированной установки переработки нефти «Евро+» на Московском НПЗ, построена новая станция налива светлых нефтепродуктов в автотранспорт. На финальном этапе находится строительство установки замедленного коксования на заводе NIS в Панчево. В рамках развития каталитического бизнеса в Омске началось строительство первого в России современного завода по производству катализаторов для нефтепереработки. Совместно с компанией «СИБУР Холдинг» «Газпром нефть» консолидировала 100 % уставного капитала Омского завода полипропилена «Полиом». Интеграция активов в сегменте нефтепереработки и нефтехимии позволит Компании повысить эффективность использования сырья с НПЗ для выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью.

«Газпром нефть» продолжила развитие собственной сбытовой сети и расширение ассортимента

продуктов. В рамках комплексного развития инфраструктуры топливообеспечения Компания ввела в эксплуатацию новый топливный терминал «Гладкое» в Ленинградской области. «Газпром нефть» продолжила реализацию стратегического проекта по развитию СПГ-бункеровки в Балтийском бассейне, целью которого является формирование нового сегмента бункерного рынка в России. Общее количество аэропортов присутствия оператора авиатопливного бизнеса Компании – «Газпромнефть-Аэро» – превысило 280. Расширена география производства и поставок, а также ассортимент битумных материалов «Газпром нефти». Для развития международного бизнеса судовых масел создано дочернее предприятие Компании в Сингапуре.

В 2019 г. Совет директоров рассмотрел и принял к сведению информацию о планах развития международного бизнеса и отметил роль Компании как полноправного и заметного участника мирового нефтегазового сообщества, который активно участвует в формировании повестки развития и взаимодействует на самом высоком уровне на мировых форумах и конференциях. В настоящее время в портфеле ПАО «Газпром нефть» более 20 проектов в области разведки и добычи углеводородов, переработки и сбыта за пределами Российской Федерации. Возможности доступа к участию в новых проектах в интересных для Компании зарубежных регионах определяются внешней конъюнктурой. В текущих условиях ПАО «Газпром нефть» также рассматривает партнерство

с иностранными компаниями как эффективный инструмент развития российских активов. Предметом для партнерства ПАО «Газпром нефть» с иностранными компаниями выступают капиталоемкие активы, зрелые месторождения, требующие применения новых компетенций, а также высокорисковые проекты на этапе «Геологоразведка».

В 2018 г. Совет директоров утвердил подход к портфельному анализу добывающих предприятий и ранжирования геолого-разведочных работ по приоритетности и эффективности работ. Данная методология позволила повысить качество портфельного анализа за счет обеспечения дополнительного эффекта путем объединения проектов на ранней геологической и технологической проработке с действующими проектами добычи. В 2019 г. развитие методологии было направлено на внедрение приоритизации и анализа неопределенности не в изолированных группах активов, проектов и возможностей, а в единой системе портфельного управления с учетом как проектной логики, так и ранжирования на основе индивидуальных показателей.

Дальнейшее развитие инструментов портфельного анализа – приоритетное направление для принятия управленческих решений. Основной фокус совершенствования методологии направлен на автоматизацию процесса портфельного анализа. Автоматизация расчетов позволяет повысить качество и скорость портфельного анализа, избежать повторения работ при сборе данных на кросс-блоковом уровне, сформировать единое информационное

пространство всех подразделений и исключить противоречия в исходных данных.

Интегрированный регулярный процесс портфельного анализа добывающих предприятий и ранжирование геолого-разведочных работ и добычи по приоритетности и эффективности проектов позволяют сформировать сбалансированный план развития Блока разведки и добычи Компании с учетом стратегических целей, а также оперативно и эффективно реагировать на изменения макросреды.

В отчетном году Совет директоров также утвердил Стратегию цифровой трансформации ПАО «Газпром нефть», которая разработана в полном соответствии со Стратегией развития до 2030 г. и направлена на достижение ее целей и задач. Периметр Стратегии цифровой трансформации охватывает всю цепочку создания стоимости, а также включает системы управления, поддержки и экосистемы партнеров и клиентов. Преобразование бизнес-процессов и бизнес-моделей Компании, осуществляемое за счет системного использования цифровых технологий и управления на основе данных, должно повысить гибкость и эффективность ПАО «Газпром нефть». Целевое видение цифровой трансформации:

- создание эффективной организационной структуры, позволяющей быстро адаптироваться и осуществлять сквозную оптимизацию по цепочке создания стоимости;
- достижение 100 % потенциала активов и «Цели – ноль» в области безопасности за счет управления на основе цифровых



двойников и снижения влияния человеческого фактора;

- раскрытие новых возможностей развития бизнеса за счет экосистемы партнерств и платформенных решений;
- выход на новый уровень управления данными, IT и разработки цифровых решений и продуктов.

В 2019 г. Совет директоров рассмотрел результаты и перспективы деятельности битумного бизнеса ПАО «Газпром нефть». К 2019 г. ООО «Газпромнефть-Битумные материалы» (ГПН-БМ) заняло лидирующую позицию на рынке битумов, полимерно-битумных вяжущих (ПБВ) и битумопроизводных продуктов, а также ведущую позицию по научно-исследовательскому потенциалу в области разработки, технологий и применения битумных вяжущих и асфальтобетонов. Сейчас ГПН-БМ – самая динамичная компания на битумном рынке в России. Стратегические цели Общества к 2030 г.: удержать лидирующие позиции на рынке битума и рынке ПБВ в России и стать № 1 в отрасли по технологичности среди производителей битумных материалов. Задачи среднесрочного горизонта – развитие высококонкурентного сервисного портфеля, расширение географии производства и битумной логистики для максимального охвата потребителей и повышения эффективности группы, развитие инновационных продуктов и технологических решений. Битумный бизнес ПАО «Газпром нефть» готов к масштабированию лучших практик своей деятельности и выходу на новые нишевые рынки, поэтому ключевым направлением становится возможность выхода

в мировую десятку ведущих производителей премиальных битумных материалов.

Также в 2019 г. Совет директоров принял к сведению результаты работы и перспективы развития авиатопливозаправочного бизнеса Компании. В настоящий момент ООО «Газпромнефть-Аэро» – самая эффективная авиатопливная компания на рынке России. Общество – признанный лидер отрасли по разработке и применению новых технологий и компетенций в сегменте заправки воздушных судов и уникальным цифровым сервисам для потребителей. В 2019 г. ООО «Газпромнефть-Аэро» обновило долгосрочную стратегию бизнеса до 2030 г. За этот период Общество рассчитывает войти в топ-10 международных авиатопливных компаний, удвоив объем розничных заправок, в том числе за счет значительного расширения международного бизнеса. Достижение этой цели базируется на дальнейшем расширении географии сбытовой сети и цифровой трансформации бизнеса – внедрении передовых технологий как на производстве, так и в учетных операциях. Долгосрочные цели ООО «Газпромнефть-Аэро» – повышение эффективности и масштабов бизнеса и достижение стратегического конкурентного преимущества благодаря цифровому управлению всеми производственными процессами.

В отчетном году Совет директоров рассмотрел и принял к сведению информацию о реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.

## Инновационная деятельность

### Ключевые вопросы:

- об утверждении отчета о реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.;
- о результатах и приоритетных направлениях научно-исследовательских работ ПАО «Газпром нефть» в области переработки углеводородного сырья;
- о реализации проектов «Нефтяные оторочки» для обеспечения объемов добычи жидких углеводородов Северо-Самбургского, Песцового и Ен-Яхинского месторождений и последующего направления сырья на НПС «Уренгойская» по итогам работы в 2018 г.;
- о выполнении плана мероприятий по обеспечению добычи углеводородного сырья при разработке ачимовских участков УНГКМ и нефтяных оторочек с учетом развития объектов переработки и транспорта жидких углеводородов северных районов Тюменской области, а также о статусе строительства инфраструктуры подачи нефти, узлов учета, пунктов сдачи жидких углеводородов в трубопроводную систему ПАО «Транснефть» и систему Альтернативной схемы ПАО «Газпром».

Программа инновационного развития Компании содержит четыре ключевых инновационных проекта:

- разработка технологии сода-ПАВ-полимерного заводнения;
- развитие технологий вовлечения в разработку нетрадиционных запасов нефти (национальный проект по изучению баженовской свиты);
- внедрение комплекса технологий, направленных на повышение продуктивности скважин;
- разработка и постановка на производство катализаторов нефтепереработки – каталитического крекинга и гидрогенизационных процессов (национальный проект «Катализаторы глубокой переработки нефтяного сырья на основе оксида алюминия»).

Совет директоров «Газпром нефти» рассмотрел и принял к сведению информацию об основных результатах и приоритетных направлениях научно-исследовательских работ Компании в области переработки углеводородного сырья. На сегодняшний день «Газпром нефть» принадлежит 115 патентов на изобретения в сфере нефтепереработки, нефтехимии и катализа. 45 из них уже внедрены в производство, остальные решения готовятся к внедрению в промышленном масштабе. Работы по созданию и развитию технологий Компания ведет в партнерстве с ведущими российскими научными организациями. Среди них – Институт катализа СО РАН, Центр новых химических технологий ИК СО РАН, Санкт-Петербургский государственный технологический институт, Самарский государственный технический университет и другие.

Результатом реализации научно-исследовательской программы

«Газпром нефти» в сфере технологического производства катализаторов стало внедрение в производство ряда уникальных катализаторов нефтепереработки для получения высококачественных моторных топлив. Высокоэффективные катализаторы каталитического крекинга «Газпром нефти» превосходят по эксплуатационным характеристикам импортные аналоги.

Значительную часть программы научно-исследовательских работ «Газпром нефти» также составляют проекты развития и повышения эффективности технологий нефтепереработки и нефтехимии. В 2019 г. Компания успешно испытала на опытном стенде процесс ароматинга – переработки низкооктановых фракций в высокооктановый компонент бензина. Компания также активно работает над созданием процессов, которые позволят перерабатывать тяжелое сырье – гудрон, асфальт или смолы пиролиза – в высококачественное судовое топливо, соответствующее требованиям MARPOL-2020, или сырье для установок гидрокрекинга и каталитического крекинга.

Кроме того, «Газпром нефть» сформировала эффективную систему создания и внедрения инновационных прикладных разработок, ориентированную на развитие каталитических систем и технологий нефтепереработки, расширение номенклатуры продукции. Компания продолжит системную работу по патентованию новых высокоэффективных технологий и продуктов и их дальнейшему коммерческому использованию.

## Финансово-экономическая деятельность, управление рисками

### Ключевые вопросы:

- о структуре долга и управлении долговым портфелем Группы «Газпром нефть»;
- о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.;
- об актуализации ключевых рисков ПАО «Газпром нефть» на 2019 г.;
- об исполнении Инвестиционной программы, бюджета (финансового плана) и программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2018 г. по итогам деятельности Группы в 2018 г.;
- о ходе и эффективности реализации бюджета и Инвестиционной программы Группы «Газпром нефть» на 2019 г. по итогам деятельности в первом полугодии 2019 г.;
- о предварительных итогах исполнения Инвестиционной программы и бюджета Группы «Газпром нефть» на 2019 г.;
- о проектах Инвестиционной программы, бюджета (финансового плана), включая программу финансовых заимствований Группы «Газпром нефть», и Программы оптимизации (сокращения) затрат Группы «Газпром нефть» на 2020 г. и прогнозе по 2022 г.;
- о привлечении кредитов от российских банков.

Совет директоров ПАО «Газпром нефть» уделяет значительное внимание контролю финансово-экономической и инвестиционной деятельности Группы «Газпром нефть».



Подробнее читайте в Положении об инсайдерской информации на сайте Компании

Несмотря на ограниченные возможности привлечения долгосрочного финансирования в иностранной валюте, достигнуты существенные результаты в области управления долговым портфелем Группы «Газпром нефть»:

- оптимизирована структура портфеля за счет увеличения доли долгосрочных рублевых заимствований;
- увеличен средний срок портфеля при одновременном снижении процентной ставки по рублевому долгу;
- утвержденная в рамках бюджета (финансового плана) на 2019 г. программа финансовых заимствований выполнена в требуемом объеме с использованием наиболее эффективных инструментов;
- снижено значение коэффициента «Отношение чистого долга к операционной прибыли» по состоянию на 31 декабря 2019 г. по сравнению с уровнем на 31 декабря 2018 г. до 0,70 (снижение на 0,03 в абсолютном выражении и на 4 % в относительном).

Также в 2019 г. Советом директоров были определены стратегические показатели деятельности Группы «Газпром нефть» на 2019–2021 гг. Были утверждены следующие документы:

- бюджет (финансовый план) Группы «Газпром нефть» на 2019 г., включая Программу финансовых заимствований;
- Инвестиционная программа Группы «Газпром нефть» на 2019 г.;
- Программа оптимизации (сокращения) затрат Группы «Газпром нефть» на 2019 г.

Кроме того, были рассмотрены проекты Инвестиционной программы, бюджета и Программы оптимизации (сокращения) затрат на 2020 г. и прогноз до 2022 г.

В отчетном году Совет директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля Компании. В течение года на очных заседаниях Совета директоров рассматривалась информация о системе управления рисками в ПАО «Газпром нефть», о результатах оценки и актуализации основных рисков на 2019 г. В целом система управления рисками и внутреннего контроля Компании была признана эффективной.

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)<sup>1</sup>. Она осуществляется по принципу «снизу вверх»,

<sup>1/1</sup> 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.).

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.

Для повышения качества информации о рисках в ПАО «Газпром нефть» в отчетном периоде реализованы инициативы по развитию и внедрению инструментов, методов анализа и управления рисками (в том числе количественная оценка рисков, имитационное моделирование, методики «галстук-бабочка» и «дерево решений»). С целью повышения компетенций персонала в области управления рисками Управление мониторинга системы управления рисками (УМСУР) разработало новые учебные модули, организовало и провело обучающие мероприятия для сотрудников Компании.

Отчет о направлениях развития внутреннего контроля в ПАО «Газпром

нефть» по итогам 2018 г. и плане развития внутреннего контроля на 2019 г. был также предварительно рассмотрен Комитетом по аудиту Совета директоров. Основные проекты в области развития внутреннего контроля, реализованные в отчетном периоде, были связаны с оказанием содействия бизнесу по доработке контрольных процедур в бизнес-процессах Компании (реализация нефтехимии и сжиженного углеводородного газа, оптовая реализация битумных материалов, проведение геолого-разведочных работ и развитие ресурсной базы).

#### Социальная деятельность, промышленная безопасность и экология

##### Ключевой вопрос:

- о выполнении Программы утилизации и повышения эффективности использования ПНГ по итогам работы в 2018 г. и перспективных планах на 2019–2021 гг.

ПАО «Газпром нефть» нацелено на обеспечение требуемого уровня утилизации ПНГ одновременно с вводом в промышленную разработку новых месторождений и увеличением объемов добычи нефти и газа. Совет директоров рассмотрел информацию о мероприятиях и планах Компании по утилизации ПНГ на текущих активах и повышении эффективности его использования в соответствии с программой утилизации и повышения эффективности использования попутного нефтяного газа.

Активная инвестиционная политика и реализация в запланированные сроки мероприятий программы должны обеспечить сохранение динамики показателя утилизации и достижение 95 % полезного использования ПНГ по Компании к 2022 г. при росте добычи газа.

#### Корпоративное управление

##### Ключевые вопросы:

- о согласовании участия членов Правления ПАО «Газпром нефть» в органах управления организаций;
- о созывах общих собраний акционеров;
- о реорганизации дочерних обществ и увеличении уставного капитала обществ ПАО «Газпром нефть»;
- об утверждении Положения о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Газпром нефть»;
- об утверждении Положения об инсайдерской информации;
- об утверждении Политики по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций.

Утвержденное Советом директоров Положение о закупках товаров, работ, услуг ПАО «Газпром нефть» – основной документ, регламентирующий закупочную деятельность ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ. Положением предусматривается формирование и утверждение единого по Группе «Газпром нефть» Годового плана закупок, а также формирование единого центра ответственности за осуществление контроля закупочной деятельности.

В 2019 г. Совет директоров утвердил Политику по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций. Политика устанавливает основные принципы организации и проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» и его дочерних обществ, порядок и критерии отбора аудиторов, а также подходы к обеспечению соблюдения аудиторами принципов независимости и отсутствия конфликта интересов.

В целях соблюдения требований законодательства в области инсайдерской информации Советом директоров утверждено Положение об инсайдерской информации ПАО «Газпром нефть» в новой редакции, которым, в частности, предусмотрены запретительные периоды для инсайдеров на совершение сделок с акциями Компании. Также расширены полномочия Генерального директора в части утверждения перечня инсайдерской информации Компании и назначении уполномоченного подразделения, в обязанности которого входит проведение внутреннего контроля для предотвращения и выявления неправомерного использования инсайдерской информации.

**Комитеты Совета директоров Компании**

При Совете директоров функционируют два комитета: Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям.

**Комитет по аудиту**

Комитет по аудиту обеспечивает контроль финансово-хозяйственной деятельности Компании, избирается Советом директоров и действует на основании Устава и внутреннего положения. Компетенция и обязанности Комитета распространяются на следующие ключевые области: бухгалтерская (финансовая) отчетность и консолидированная финансовая отчетность, управление рисками, внутренний контроль и корпоративное управление (в части задач внутреннего аудита), внутренний и внешний аудит, а также противодействие противоправным действиям.

В рамках своих обязанностей Комитет по аудиту:

- содействует участию Совета директоров в контроле финансово-хозяйственной деятельности Компании;
- оценивает эффективность систем внутреннего контроля, включая механизмы контроля подготовки и предоставления финансовой и иной отчетности, ее полноты и достоверности;
- мониторит систему управления рисками;

- 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 рассмотрение вопросов бухгалтерской (финансовой) отчетности и консолидированной финансовой отчетности, управления рисками, внутреннего контроля и корпоративного управления, внутреннего и внешнего аудита, а также противодействия противоправным действиям.

Состав, статус, порядок деятельности, компетенция и функции Комитета, процедура созыва и проведения заседаний, оформления решений, а также ответственность членов Комитета определены Положением о Комитете.

Члены Комитета располагают достаточным актуальным финансовым опытом и 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.

Члены Комитета участвовали во всех заседаниях. На заседания Комитета в соответствии с рассматриваемыми вопросами были приглашены представители внешнего

аудитора, члены Правления, главный бухгалтер, руководитель Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками, а также руководители департаментов Компании.

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.

**Состав Комитета по аудиту**

С 22 июня 2018 г. по 13 июня 2019 г.:

- **Серета М. Л.** (Председатель);
- **Голубев В. А.**;
- **Михайлова Е. В.**

С 19 июля 2019 г. по 31 декабря 2019 г.:

- **Серета М. Л.** (Председатель);
- **Дмитриев А. И.**;
- **Михайлова Е. В.**

**В соответствии с утвержденным Планом работы в 2019 г. Комитет по аудиту провел 14 заседаний и рассмотрел следующие ключевые вопросы:**

- о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.;
- об актуализации ключевых рисков ПАО «Газпром нефть» на 2019 г.;
- об оценке кандидатов в аудиторы ПАО «Газпром нефть» и предоставлении рекомендаций Совету директоров ПАО «Газпром нефть» по кандидатуре аудитора;
- о консолидированной отчетности Группы «Газпром нефть» по стандартам МСФО за 2018 г.;
- об итогах проведения внешнего аудита за 2018 г.;
- о промежуточной сокращенной консолидированной финансовой отчетности (неаудированной) Группы «Газпром нефть» по стандартам МСФО за три, шесть и девять месяцев 2019 г.;
- о направлениях развития внутреннего контроля в ПАО «Газпром нефть» по итогам 2018 г. и плане развития внутреннего контроля на 2019 г.;
- о результатах мероприятий по обеспечению процедур внутреннего контроля в информационных системах ПАО «Газпром нефть» по итогам 2018 г.;
- о проекте Годового отчета ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.;
- о программе гарантий и повышения качества внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» по итогам 2018 г.;
- о результатах оценки работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2018 г.;
- о Политике по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций;
- об информации, раскрываемой внешним сторонам, включая аналитические и рейтинговые агентства, а также о раскрытии показателей, не предусмотренных МСФО;
- об определении размера оплаты услуг аудитора на 2019 г.;
- о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» за первое полугодие 2019 г.;
- о подготовке предложений по составу Конкурсной комиссии по отбору аудиторской организации для осуществления обязательного ежегодного аудита ПАО «Газпром нефть»;
- о Политике в области управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть»;
- о результатах осуществления внутреннего контроля в целях противодействию и неправомерному использованию инсайдерской информации за первое полугодие 2019 г.;
- о формировании плана аудиторских проверок ПАО «Газпром нефть» на 2020–2022 гг.

**Статистика заседаний Комитета по аудиту Совета директоров**

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Количество заседаний	8	11	12	13	14
Количество рассмотренных вопросов	22	30	34	35	29

**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.

Основные задачи Комитета, в соответствии с Положением, – предварительное всестороннее изучение отнесенных к компетенции Совета директоров вопросов и подготовка рекомендаций для принятия решений Советом директоров в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов, деятельности Компании в области кадровой политики и системы преемственности руководства, вознаграждения членов органов управления и Ревизионной комиссии Компании.

В рамках своих обязанностей Комитет по кадрам и вознаграждениям:

- анализирует и оценивает состав Совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности его членов в работу Совета;
- определяет приоритетные направления для усиления состава Совета;
- инициирует и контролирует самооценку или внешнюю оценку Совета директоров и комитетов

Совета директоров с позиций эффективности их работы в целом, а также индивидуального вклада директоров в работу Совета директоров и его комитетов;

- формирует отчет об итогах самооценки или внешней оценки для включения в Годовой отчет Общества;
- утверждает программу вводного курса для вновь избранных членов Совета директоров, нацеленного на эффективное ознакомление новых директоров с деловой практикой, организационной структурой, ключевыми активами и стратегией, ключевыми работниками Общества, а также с процедурами работы Совета директоров, осуществляет надзор за практической реализацией вводного курса.

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.

В отчетном периоде 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:

**Статистика заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров**

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019
Количество заседаний	6	7	6	4	6
Количество рассмотренных вопросов	10	10	10	5	7

- опыт и образование, а также знания и высокая степень профессиональной подготовки выдвинутых в Совет директоров кандидатов позволят им выполнить обязанности члена Совета директоров, а также непосредственно способствовать эффективной работе всего Совета директоров в интересах Компании и ее акционеров;
- у всех кандидатов – безупречная профессиональная и личная репутация, которая подразумевает, помимо прочего, отсутствие уголовной ответственности в настоящем или прошлом;
- в состав Совета директоров войдет один исполнительный директор, что соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления;
- в состав Совета директоров на конец отчетного года не войдет ни один независимый директор;
- 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.

**Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям**

С 22 июня 2018 г. по 13 июня 2019 г.:

- Федоров И. Ю. (Председатель);
- Круглов А. В.;
- Черепанов В. В.;
- Фурсенко С. А. (независимый директор).

С 19 июля 2019 г. по 1 сентября 2019 г.:

- Алисов В. И. (Председатель);
- Сердюков В. П. (независимый директор);
- Федоров И. Ю.

С 25 сентября 2019 г. по 31 декабря 2019 г.:

- Кузнец С. И. (Председатель);
- Сердюков В. П. (независимый директор по декабрь 2019 г.);
- Алисов В. И.

**В 2019 г. Комитет провел шесть заседаний и рассмотрел следующие ключевые вопросы:**

- о предложениях акционеров по выдвижению 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;
- о назначении заместителя Генерального директора ПАО «Газпром нефть»;
- об оценке эффективности деятельности Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

**Оценка работы Совета директоров**

В соответствии с рекомендациями ведущих практик корпоративного управления, Совет директоров проводит ежегодный анализ и самооценку эффективности своей работы. Комитетом Совета директоров по кадрам и вознаграждениям было признано 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, организация работы совета и его комитетов, а также оценку вклада членов Совета директоров, включая его Председателя и Секретаря Совета директоров.

Проведенный анализ работы Совета директоров за отчетный период выявил улучшение по следующим показателям: определение

стратегических планов Компании, взаимодействие с исполнительным руководством, информированность членов Совета директоров. По результатам оценки в зоны для развития попали вопросы по своевременности предоставления информации о реализации планов развития и анализе ключевых показателей эффективности Компании на постоянной основе.

Деятельность Совета директоров, Председателя Совета директоров, Секретаря Совета директоров, Комитета по аудиту, Комитета по кадрам и вознаграждениям в целом является высокоэффективной. Численный состав Совета директоров соответствует потребностям Общества. Уровень вовлеченности Совета директоров в анализ критических рисков, а также в анализ выполнения показателей работы менеджмента является высоким. Совет директоров способствует и поддерживает развитие компетенций и знаний своих членов.

Совет директоров достиг высокого уровня во многих вопросах, касающихся эффективности заседаний. Уровень коммуникации между неисполнительным директором и Председателем Совета директоров также является высоким. Все комитеты Совета директоров и Секретарь Совета директоров функционируют эффективно.

**Введение в должность новых членов Совета директоров**

Для эффективной работы Совета директоров 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 предусматриваются следующие мероприятия:

- 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;
- встреча с представителями высшего руководства, получение основной информации о деятельности Компании, обсуждение операционной и финансовой структуры Компании, знакомство с членами Правления;
- 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 и страхования ответственности;
- ознакомление с основными документами Компании, а также с руководством для члена Совета директоров, с описанием основных вопросов бизнеса, внутренних процедур и организации работы Совета директоров Компании и его комитетов;

- программа также может включать посещение основных объектов Компании, участие в публичных мероприятиях и встречи с ключевым управленческим персоналом.

Контроль реализации программы осуществляет Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В течение 2019 г. состав Совета директоров переизбирался два раза, и в состав Совета вошло пять новых директоров: Маркелов В. А.,

Кузнец С. И., Меньшиков С. Н., Садыгов Ф. К., Медведев А. И., занимающие руководящие должности в компаниях Группы «Газпром» и владеющие основной информацией о деятельности Компании, в результате чего выполнение 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

К исполнительным органам ПАО «Газпром нефть» относятся Правление и Генеральный директор. Правление Компании – коллегиальный исполнительный орган, который руководит 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 (впервые возглавил Компанию в декабре 2006 г., в декабре 2016 г. был 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: В. В. Яковлев или А. М. Чернер. Заместитель избирается 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 реализации решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Компании;
- разработка для представления Совету директоров перспективных планов и основных программ деятельности ПАО «Газпром нефть», в том числе годового бюджета и инвестиционных программ, подготовка отчетов об их выполнении, а также разработка и утверждение текущих планов деятельности Компании;
- контроль выполнения перспективных и текущих планов и программ Компании, а также реализации инвестиционных, финансовых и иных проектов;
- разработка предложений 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 руководит 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, регулирующими порядок совершения сделок и 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 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 0,2 % балансовой стоимости активов Общества, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату.

## Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2019 года



### ДЮКОВ Александр Валерьевич

*Председатель Правления,  
Генеральный директор*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

0,005357244 % (254 003 шт.)

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родился в 1967 г.  
Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт.  
В 2001 г. получил степень IMISP MBA.  
С 2006 г. – Президент,  
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 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 2010 г. – член Совета директоров ЗАО «Хоккейный клуб «СКА»;
- С 2010 г. – член Попечительского совета Всероссийской общественной органи-  
зации «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, Сопредседатель Комиссии по неф-  
тегазовой промышленности общероссийской общественной органи-  
зации «Российский союз промышленников и предпринимателей»;
- С 2014 г. – член Президиума общественной организации «Региональная спортив-  
ная федерация футбола Санкт-Петербурга»;
- С 2014 г. – член Исполнительного комитета, Председатель Комитета программ  
развития футбола Общероссийской общественной организации  
«Российский футбольный союз»;
- С 2014 г. – член Попечительского совета Российской Шахматной Федерации;
- С 2015 г. – член Попечительского совета Фонда поддержки научно-проект-  
ной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых  
«Национальное интеллектуальное развитие»;
- С 2015 г. – член Попечительского совета федерального государственного автоном-  
ного образовательного учреждения высшего образования «Российский  
государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина»;
- С 2018 г. – член Попечительского совета Университетской гимназии  
(школы-интерната) Московского государственного университета  
им. М. В. Ломоносова;
- С 2019 г. – Президент Общероссийской общественной организации  
«Российский футбольный союз»;
- С 2019 г. – член Совета при Президенте Российской Федерации по развитию  
физической культуры и спорта;
- С 2020 г. – член Правительственной комиссии по цифровому развитию, использо-  
ванию информационных технологий для улучшения качества жизни  
и условий ведения предпринимательской деятельности.



### АНТОНОВ Игорь Константинович

*Член Правления,  
заместитель Генерального  
директора по безопасности*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родился в 1951 г.  
Окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения.  
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».



### ДЫБАЛЬ Александр Михайлович

*Член Правления,  
заместитель  
Генерального директора  
по корпоративным  
коммуникациям*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родился в 1966 г.  
Окончил Ленинградский электротехнический институт  
им. В. И. Ульянова (Ленина).  
С 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 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».



### ИЛЮХИНА Елена Анатольевна

*Член Правления,  
заместитель Генерального  
директора по правовым  
и корпоративным вопросам*

**Доля участия в уставном  
капитале** (по состоянию  
на 31.12.2019)

Не имеет

#### БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ

Родилась в 1969 г.  
Окончила Санкт-Петербургский государственный электротехниче-  
ский университет им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский  
государственный университет.  
В 2001 г. присуждена ученая степень кандидата экономических наук.  
С 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 2009 г. – Генеральный директор АО «Газпромнефть Восточно-  
Европейские проекты» (ранее – АО «МФК Лахта Центр»);
- С 2010 г. – член Наблюдательного совета Gazprom Neft International  
S. A.;
- С 2012 г. – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»;
- С 2018 г. – член Совета директоров, Председатель Совета директоров  
АО «ФК «Зенит»;
- С 2018 г. – член Наблюдательного совета Федерального государ-  
ственного автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Санкт-Петербургский государ-  
ственный электротехнический университет «ЛЭТИ»  
им. В. И. Ульянова (Ленина)».

Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2019 года (продолжение)



**КРАВЧЕНКО Кирилл Альбертович**

*Член Правления, заместитель Генерального директора по организационным вопросам*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

0,000068462 % (3 246 шт.)

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1976 г. Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Открытый Британский университет, IMD Business School. Доктор экономических наук, профессор. **2009–2017 гг.** – Генеральный директор Naftna Industrija Srbije 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, заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть» по организационным вопросам.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**С 2017 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «ИТСК»; **с 2019 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «Ноябрьскнефтегазсвязь».



**ЧЕРНЕР Анатолий Моисеевич**

*Заместитель Председателя Правления, заместитель Генерального директора по логистике, переработке и сбыту*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1954 г. Окончил Грозненский нефтяной институт. **С 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.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**С 2006 г.** – член Совета директоров ПАО «НГК Славнефть»; **с 2007 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ПАО «Славнефть-ЯНОС»; **с 2009 г.** – член Совета директоров АО «СП6МТСБ»; **с 2009 г.** – член Совета директоров Naftna Industrija Srbije A. D., Novi Sad; **с 2009 г.** – член Наблюдательного совета ОАО «Мозырский НПЗ»; **с 2016 г.** – член Совета директоров «Газпромнефть Лубрикантс Италия».



**ЯКОВЛЕВ Вадим Владиславович**

*Заместитель Председателя Правления, заместитель Генерального директора по разведке и добыче*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

0,001051526 % (49 856 шт.)

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1970 г. Окончил Московский инженерно-физический институт, Высшую школу финансов Международного университета в Москве. **В 1999 г.** получил квалификацию Chartered Association of Certified Accountants (ACCA). **В 2009 г.** получил диплом Британского института директоров (ID). **2007–2011 гг.** – член Правления, заместитель Генерального директора по экономике и финансам ПАО «Газпром нефть». **2011–2019 гг.** – первый заместитель Генерального директора, заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром нефть». **С 2019 г.** – заместитель Председателя Правления, заместитель Генерального директора по разведке и добыче ПАО «Газпром нефть». В Компании курирует вопросы разведки и добычи, стратегического планирования, а также сделки по слияниям и поглощениям.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**С 2007 г.** – член Совета директоров ПАО «НГК Славнефть»; **с 2009 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров Naftna Industrija Srbije A. D., Novi Sad; **с 2011 г.** – Председатель Наблюдательного совета, член наблюдательного совета Salym Petroleum Development N. V.; **с 2012 г.** – член Совета директоров ООО «Газпромнефть-Сахалин»; **с 2016 г.** – член Наблюдательного совета Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет»; **с 2019 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров ООО «УТ ИТ «Новая индустрия».



**ЯНКЕВИЧ Алексей Викторович**

*Член Правления, заместитель Генерального директора по экономике и финансам*

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1973 г. Окончил Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ) им. В. И. Ульянова (Ленина), Международную школу менеджмента «ЛЭТИ-Лованиум». **В 2004 г.** получил квалификацию Certified Management Accountant (CMA). **2007–2011 гг.** – начальник Планово-бюджетного Департамента, руководитель Дирекции экономики и корпоративного планирования ОАО «Газпром нефть». **С 2012 г.** – член Правления ПАО «Газпром нефть», заместитель Генерального директора по экономике и финансам.

**ЗАНИМАЕМЫЕ ДОЛЖНОСТИ В ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**С 2011 г.** – член Совета директоров, Председатель Совета директоров «Газпромнефть Лубрикантс Италия»; **с 2013 г.** – член Совета директоров ПАО «НГК «Славнефть»; **с 2013 г.** – член Совета директоров Naftna Industrija Srbije A. D., Novi Sad.

Член Правления после отчетной даты



**КОЛОБКОВ Павел Анатольевич**

Член Правления, заместитель Генерального директора по работе с федеральными органами власти (с 02.03.2020)

**Доля участия в уставном капитале**

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

Родился в 1969 г. Окончил Государственный центральный ордена Ленина институт физической культуры и Московскую государственную юридическую академию. Заслуженный мастер спорта. С 2007 г. – заместитель председателя общества «Динамо». С 2010 г. – заместитель министра спорта, туризма и молодежной политики (после реформы министерства в 2012 г. – заместитель министра спорта). Одновременно являлся членом Общественной палаты РФ. 2016–2020 гг. – министр спорта Российской Федерации. С 2016 г. – действительный государственный советник Российской Федерации 2-го класса. Награжден орденом Почета, орденом Дружбы, орденом Александра Невского; медалями ордена «За заслуги перед Отечеством» II и I степеней. С марта 2020 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», заместитель Генерального директора по работе с федеральными органами.

Председателем и членами Правления сделки по приобретению или отчуждению акций Компании в отчетном году не совершались.

Иски к Генеральному директору и членам Правления в 2019 г. не предъявлялись.

Члены Правления, полномочия которых были прекращены в отчетном году



**ПАТРУШЕВ Андрей Николаевич**

Член Правления, заместитель Генерального директора по развитию шельфовых проектов (по 25.10.2019)

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 25.10.2019)

Не имеет

**БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ**

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». С 2015 г. по октябрь 2019 г. занимал должность члена Правления, заместителя Генерального директора по развитию шельфовых проектов ПАО «Газпром нефть».



**БАРЫШНИКОВ Владислав Валерьевич**

Член Правления, заместитель Генерального директора по развитию международного бизнеса (с 18.11.2009 по 18.11.2019)

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 18.11.2019)

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-го класса. 2009–2019 гг. – занимал должность члена Правления, заместителя Генерального директора по развитию международного бизнеса ПАО «Газпром нефть». В Компании курировал вопросы развития международного бизнеса и взаимодействия с зарубежными партнерами.

Отчет о работе Правления в 2019 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».

Структура вопросов, рассмотренных Правлением в 2019 году, по направлениям

Наименование вопроса	2019
Стратегические	5
Корпоративное управление	5
Бюджетное планирование и финансирование	5
Прочие	12
<b>ИТОГО</b>	<b>27</b>

Статистика заседаний Правления за 2015–2019 годы

Форма проведения	2015	2016	2017	2018	2019
Очные	8	15	12	8	7
Заочные	6	7	4	13	13
<b>ИТОГО</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

Участие членов Правления в заседаниях в 2019 году

Ф. И. О.	Количество заседаний, в которых член Правления принял участие, включая письменные мнения	Общее количество заседаний, в которых член Правления мог принять участие
Дюков А. В., Председатель Правления	20	20
Антонов И. К.	18	20
Дыбаль А. М.	20	20
Илюхина Е. А.	18	20
Кравченко К. А.	19	20
Чернер А. М.	20	20
Яковлев В. В.	18	20
Янкевич А. В.	20	20
Барышников В. В., член Правления по 18 ноября 2019 г.	12	14
Патрушев А. Н., член Правления по 25 октября 2019 г.	11	12

В 2019 г. состоялось 20 заседаний Правления «Газпром нефти», из них семь – в очной форме. На заседаниях были рассмотрены различные вопросы текущей деятельности Правления Компании, из них основные:

- об утверждении актуализированного Реестра ключевых рисков ПАО «Газпром нефть»;
- о результатах программы «Управление партнерствами» и предложениях по развитию системы управления партнерствами в ПАО «Газпром нефть»;
- об исполнении Инвестиционной программы, бюджета (финансового плана) и программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2018 г. по итогам деятельности Группы в 2018 г.;
- о создании дочерних обществ и отчуждении активов;
- о раскрываемой ПАО «Газпром нефть» информации;
- о повышении эффективности корпоративного управления в Группе «Газпром нефть»;
- о стратегии развития Блока разведки и добычи в регионе «Ближний Восток и Северная Африка»;
- о программе управления талантами ПАО «Газпром нефть»;
- о бизнес-плане Блока логистики, переработки и сбыта на 2020–2022 гг.;
- о трансформации бизнес-модели Дирекции региональных продаж Блока логистики, переработки и сбыта ПАО «Газпром нефть»;
- о бизнес-плане Блока разведки и добычи на 2020–2022 гг.;
- о бизнес-плане Группы «Газпром нефть» на 2020–2022 гг.



## 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 2019 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 2018 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 2019 г., составил 531,7 млн ₽ (сумма вознаграждения включает налог на доходы физических лиц). Компенсация расходов, связанная с участием в Совете директоров, в течение 2019 г. членам Совета директоров не производилась.

### Выплата в 2019 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	59 962 950
Алисов В. И.	Член Совета директоров	39 975 300
Дмитриев А. И.	Член Совета директоров	39 975 300
Голубев В. А.	Член Совета директоров, член Комитета по аудиту	43 972 830
Федоров И. Ю.	Член Совета директоров, председатель Комитета по кадрам и вознаграждениям	45 971 595
Круглов А. В.	Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	43 972 830
Михайлова Е. В.	Член Совета директоров, член Комитета по аудиту	43 972 830
Селезнев К. Г.	Член Совета директоров	39 975 300
Серета М. Л.	Член Совета директоров, председатель Комитета по аудиту	45 971 595
Сердюков В. П.	Член Совета директоров	39 975 300
Фурсенко С. А.	Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	43 972 830
Черепанов В. В.	Член Совета директоров, член Комитета по кадрам и вознаграждениям	43 972 830
Дюков А. В.	Исполнительный член Совета директоров	Вознаграждение не выплачивается
<b>ИТОГО</b>		<b>531 671 490</b>

### 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 промышленной безопасности и охраны труда.

Чтобы повысить эффективность системы материальной мотивации работников по достижению годовых показателей и, как следствие,

стратегических целей Компании, Совет директоров утвердил Политику в области годового премирования работников. Это основной документ, определяющий взаимосвязь 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 2019 год

Показатель	2019 г. (план)	2019 г. (скорректированный план)	2019 г. (факт)
Нормализованная консолидированная прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (ЕБИТДА), млрд ₽	757,3	777,7	795,1
Добавленная экономическая стоимость (EVA), млрд ₽	66,4	120,4	137,7
Возврат на вложенный капитал (ROACE) <sup>1</sup> , %	14,6	16,8	17,4
Соотношение заемного капитала и показателя ЕБИТДА	0,85	0,74	0,70
Величина общих доказанных запасов с учетом доли в зависимых обществах <sup>2</sup> , млн т н. э.	3 656	3 644	3 709
Коэффициент восполнения запасов (RRR), %	100	83	102
Объем добычи, млн т н. э.	96,5	96,3	96,1
Объем переработки нефти, млн т	41,8	41,3	41,5
Объем премиальных продаж нефтепродуктов, млн т	26,4	26,3	26,5
Глубина переработки, %	82,8	82,8	82,7
Производительность труда, млн ₽ / человека	36,67	38,09	39,79
Соотношение собственного и заемного капитала, %	32,2	33,3	32,3
Объем добычи нефти <sup>3</sup> , млн т	64,9	63,7	63,3
Объем продаж нефти и нефтепродуктов, млн т	74,4	72,3	72,1
Чистая прибыль <sup>4</sup> , млрд ₽	333,8	380,5	400,2
Чистый оборотный капитал, млрд ₽	45,3	20,9	71,5
Оборачиваемость запасов, дней	28,3	28,4	29,0
Отношение темпа роста дебиторской задолженности к темпу роста выручки (без учета оборота по Группе)	0,98	1,00	1,59
Расходы по обычным видам деятельности, млрд ₽	2 092,3	2 052,0	2 038,7
Лимит источников финансирования капитальных вложений, млрд ₽	507,8	486,2	486,2

/ 1 / Показатель рассчитан по МСФО: используется скорректированный ЕБИТ и ставка налога на прибыль с учетом СП.

/ 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).

/ 4 / Прибыль, относящаяся к акционерам ПАО «Газпром нефть».

### Сведения о суммарном вознаграждении за 2019 год с разбивкой по каждому виду выплат, тыс. ₽

Показатель	Совет директоров	Правление	Итого
Вознаграждения за участие в работе органов управления	531 671	–	531 671
Заработная плата	–	726 837	726 837
Премии	–	674 028	674 028
Прочее	–	37 562	37 562
<b>ИТОГО</b>	<b>531 671</b>	<b>1 438 427</b>	<b>1 970 098</b>

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 перодовой международной и российской рыночной практике.

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. 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. В 2019 году по программе долгосрочной мотивации 2018–2020 гг. начислен резерв в размере 1 526,8 млн. ₽

Доходы, начисленные в пользу членов Правления в 2019 г., составили 1 438,4 млн. ₽. В состав выплат включены оплата труда за отчетный период, начисленные на нее налоги и иные обязательные платежи в соответствующие 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 2019 г. членам Правления не выплачивалось.

Компания не выдавала займов (кредитов) членам Совета директоров и членам Правления.

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### Внутренний контроль

Политика в области внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть», утвержденная Советом директоров в 2017 г., – основной документ, определяющий 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 функций, относящихся к организации и поддержанию эффективной работы системы внутреннего контроля, изложены ниже.

#### Совет директоров ПАО «Газпром нефть» в рамках 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 системы внутреннего контроля Компании, включая ежегодное рассмотрение соответствующих вопросов и формирование рекомендаций по ее улучшению (при необходимости). Информация в отношении эффективности системы внутреннего контроля предоставляется акционерам в составе Годового отчета Компании, а также в рамках отчета Департамента внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» о результатах деятельности;
- контроль реализации поручений и решений Совета директоров ПАО «Газпром нефть» и акционеров исполнительными органами Компании;
- контроль соблюдения Компанией законодательства Российской Федерации, корпоративного управления, а также раскрытия полной и корректной информации о Компании 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, 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, что обеспечивает 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.



Положение  
о Ревизионной  
комиссии

### 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.

### Состав Ревизионной комиссии

- С 9 июня 2018 г.  
по 13 июня 2019 г.:
- **Бикулов Вадим Касымович;**
  - **Вайгель Михаил Александрович;**
  - **Дельвиг Галина Юрьевна;**
  - **Миронова Маргарита Ивановна;**
  - **Рубанов Сергей Владимирович.**

- С 14 июня 2019 г.  
по 31 декабря 2019 г.:
- **Бикулов Вадим Касымович;**
  - **Вайгель Михаил Александрович;**
  - **Дельвиг Галина Юрьевна;**
  - **Миронова Маргарита Ивановна;**
  - **Рубанов Сергей Владимирович.**

### 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 контролирует формирование достоверной финансовой отчетности и иной информации о финансово-хозяйственной деятельности и имущественном положении Компании.

### 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.

**4 520 тыс. ₽**

**годовое вознаграждение членов Ревизионной комиссии, выплаченное в 2019 г.**

### Департамент внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками

Для систематической независимой оценки надежности и эффективности системы корпоративного управления, управления рисками и внутреннего контроля Компания проводит внутренний аудит.

Дирекция внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» функционально подотчетна Комитету по аудиту Совета директоров и находится в прямом административном подчинении Генеральному директору Компании.

Функция внутреннего аудита осуществляется Департаментом внутреннего аудита Компании в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками, руководителем которой назначается по согласованию с Советом директоров.

Основная задача Департамента внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками – 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;
- 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 полноты и своевременности выполнения мероприятий по совершенствованию системы внутреннего 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 профессиональных 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, а также 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»;
- контроль полноты и своевременности 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.

В 2019 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 этих проектов Департамент внутреннего аудита уделял особое внимание анализу, выявлению и оценке системных верхнеуровневых областей

**Директором Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками является Г. Ю. ДельвиГ**



**ДЕЛЬВИГ  
Галина  
Юрьевна**

**Доля участия в уставном капитале** (по состоянию на 31.12.2019)  
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».  
Является членом ревизионных комиссий ПАО «Газпром нефть», ПАО «НГК «Славнефть», АО «Томскнефть» ВНК и АО «ФК «Зенит».

по различным направлениям деятельности Компании.

В частности, внутренний аудит фокусировался на производственных процессах, включая геолого-разведочные работы и развитие ресурсной базы, внутрискважинные работы, учет нефти и попутного нефтяного газа, управление энергоэффективностью. Кроме того, аудиторы оценивали систему внутреннего контроля переработки и реализации нефти и нефтепродуктов, а также количественный и качественный контроль нефтепродуктов.

В 2019 г. Департамент внутреннего аудита также завершил проверки кросс-функциональных направлений деятельности Компании, в том числе касающиеся оценки эффективности системы внутреннего контроля процессов в области финансов, информационных технологий, а также производственной безопасности и инвестиционной деятельности ПАО «Газпром нефть».

Помимо этого, Департамент внутреннего аудита провел проверку финансовой (бухгалтерской) отчетности в рамках деятельности ревизионных комиссий.

С учетом рекомендаций Департамента внутреннего аудита менеджмент разработал и реализует комплекс мер по повышению эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов и вносит изменения в нормативно-методическую базу. Наряду с выполнением аудиторских проверок внимание Департамента внутреннего аудита было сосредоточено и на развитии консультационных услуг, нацеленных на совершенствование бизнеса Компании.

**Совет директоров определил размер оплаты услуг по аудиту финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «Газпром нефть» на 2019 г. на уровне**

**27 300 тыс. Р**  
(без НДС)

**Внешний аудитор**

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию из числа крупнейших международных аудиторских компаний, не связанную имущественными интересами с Компанией или ее акционерами. Основные принципы организации и проведения внешнего аудита, порядок и критерии отбора аудиторов, подходы к обеспечению соблюдения аудиторами принципов независимости и отсутствия конфликта интересов закреплены в Политике по внешнему аудиту ПАО «Газпром нефть».

Выбор аудитора осуществляется по результатам тендера на основании оценки по следующим критериям:

- квалификация и опыт участника по предмету отбора, в том числе опыт аудита компаний нефтяной и газовой промышленности;
- обеспечение защиты данных и требований кредитных соглашений (включая рейтинговые агентства);
- финансовые параметры (стоимость услуг, условия оплаты);
- независимость (согласно требованию Министерства финансов Российской Федерации – п. 2.112 «Правил независимости аудиторов и аудиторских организаций» и международным требованиям – п. 290.219 IESBA Code of Ethics, независимость аудитора не нарушается, если выручка на одного клиента не превышает 15 % от общей выручки аудитора).

Аудитор Компании утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров.

Предварительная оценка кандидатов в аудиторские организации осуществляется Комитетом по аудиту.

В июне 2019 г. годовое Общее собрание акционеров избрало аудитором отчетности по российским стандартам бухгалтерского учета и международным стандартам финансовой отчетности на 2019 г. общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (далее – ООО «ФБК»).

За 28 лет сотрудничества ФБК с лидерами российского бизнеса во всех ключевых отраслях экономики компании удалось накопить уникальный практический опыт реализации крупных проектов, в частности для предприятий топливно-энергетического комплекса. Постоянное взаимодействие с представителями нефтегазовой отрасли обеспечивает глубокое понимание специалистами компании актуальных отраслевых проблем и задач. С 1996 г. ФБК сотрудничает с ПАО «Газпром». В рамках оказания консультационных услуг организациям Группы Газпром специалистами ФБК выполнено более 250 крупных проектов и предоставлено большое количество консультаций. Реализовано более 85 проектов по подготовке финансово-экономических и технико-экономических обоснований, оценке экономической эффективности инвестиционных проектов, разработке финансовых моделей предприятий, бизнес-планов и стратегий развития.

Для оценки качества работы внешнего аудитора Комитет по аудиту рассматривает отчеты внешнего аудитора, заявления руководства,

при необходимости проводит очные встречи с представителями аудитора. В течение 2019 г. Комитетом по аудиту были рассмотрены следующие вопросы в области внешнего аудита:

- об оценке кандидатов в аудиторы ПАО «Газпром нефть» и представлении рекомендаций Совету директоров ПАО «Газпром нефть» по кандидатуре аудитора;
- об итогах проведения внешнего аудита за 2018 г.;
- о кандидатуре аудитора ПАО «Газпром нефть» на 2019 г.;
- об оценке Аудиторского заключения по бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром нефть» за 2018 г., подготовленного АО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»;
- о результатах оценки работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2018 г.;
- о рассмотрении Политики по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций;
- об определении размера оплаты услуг аудитора на 2019 г.;
- о подготовке предложений по составу конкурсной комиссии по отбору аудиторской организации для осуществления обязательного ежегодного аудита ПАО «Газпром нефть»;
- о результатах выполнения плана мероприятий по устранению недостатков, выявленных в ходе внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» за 2018 г.

Совет директоров определил размер оплаты услуг по аудиту финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «Газпром нефть» на 2019 г. на уровне 27 300 000 Р (без НДС).

## Управление возможным конфликтом интересов

Компания стремится поддерживать баланс интересов акционеров и менеджмента, которые взаимодействуют на основе 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 характеризирующихся существенной долей концентрации акционерного капитала.

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 Компании.

Основными элементами предотвращения конфликтов на уровне акционеров служат:

- соблюдение порядка и процедуры принятия решений по наиболее существенным вопросам;
- соблюдение процедур голосования по сделкам, являющимся сделками с заинтересованностью;

- привлечение независимых оценщиков, имеющих признанный авторитет, для определения стоимости имущества по сделкам с заинтересованностью;
- обеспечение максимальной прозрачности и информационной открытости при подготовке и проведении собраний акционеров, а также оперативное раскрытие информации по принятым Советом директоров решениям;
- раскрытие информации об операциях со связанными сторонами. Так, по данным финансовой отчетности Компании за 2019 г. операции со связанными сторонами осуществлялись в рамках обычной деятельности и имели ясный экономический смысл. Наиболее частым видом сделок являются сделки по продаже и закупке нефти, газа и нефтепродуктов;
- 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 утвержденным Советом директоров Положением о закупках, которое обязательно к исполнению во всех ДО «Газпром нефть».

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, обращение с конфиденциальной и инсайдерской информацией. Для реализации отдельных принципов Кодекса в Компании утверждены необходимые внутренние документы, например, в области доступа к конфиденциальной информации, режима коммерческой тайны, а также кадровой политики и развития резервистов.

Кодексом корпоративного управления «Газпром нефти» закреплена обязанность членом Совета директоров воздерживаться от действий, которые приведут или способны привести к возникновению конфликта интересов, от голосования по вопросам, в принятии решений по которым у них имеется личная заинтересованность, а также не разглашать и не использовать в личных интересах или интересах третьих лиц конфиденциальную и (или) инсайдерскую информацию о Компании.

Корпоративный кодекс определяет понятие конфликта интересов, зоны контроля при управлении конфликтом интересов, позиции персонала, наиболее подверженные конфликту интересов, а также содержит примеры ситуаций, в которых может возникнуть конфликт интересов.

В «Газпром нефти» также создан Комитет по этике, который осуществляет контроль за соблюдением положений Кодекса Компании. В состав Комитета по этике входят члены Правления под руководством Председателя Правления.

Основные зоны контроля при управлении конфликтом интересов:

- выбор контрагентов, взаимоотношения с контрагентами;
- система расчетов и платежей, в особенности связанная с привлечением агентов/посредников;
- найм персонала Компании;
- участие сотрудников в политической и государственной деятельности;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- подарки и представительские расходы.

Наиболее подвержены конфликту интересов руководство и менеджмент структурных подразделений, в функции которых входит осуществление от имени Компании внешних связей и контактов.

Кодекс содержит указание на необходимость информирования сотрудниками компании непосредственного руководителя и Дирекцию корпоративной защиты обо всех случаях наличия или подозрения в коррупции, мошенничестве, хищении, конфликте интересов. Также информирование о таких случаях осуществляется посредством обращения на горячую линию Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками. 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 и третьими лицами, не являющимися сотрудниками Компании, в частности ее контрагентами. Дважды в год Совет директоров рассматривает результаты работы горячей

линии. В течение 2019 г. на горячую линию Компании поступило 243 сообщения.

В декабре 2018 г. внеочередным общим собранием акционеров было утверждено Положение о Совете директоров ПАО «Газпром нефть» в новой редакции. Положение дополнено разделом «Выявление и предотвращение конфликта интересов членом Совета директоров», в котором определены процедуры, призванные избежать конфликта интересов в Совете директоров:

- при возникновении потенциального конфликта интересов у члена Совета директоров, в том числе при наличии заинтересованности в совершении Компанией сделки, такой член Совета директоров должен направить уведомление Председателю или Секретарю Совета директоров;
- сведения о конфликте интересов, в том числе о заинтересованности в сделке, подлежат включению в материалы, предоставляемые 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).

Кроме того, Компания осуществляет проверки членом Правления Компании 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 допускается только с согласия Совета директоров Компании.

Компания на ежеквартальной основе осуществляет перепроверку информации об участии членом Правления и Совета директоров Компании в других обществах.

Компания осуществляет сбор и обработку информации о бенефициарных владельцах компаний-контрагентов по всем договорам, заключаемым ПАО «Газпром нефть» и дочерними обществами.

В 2019 г. у членом Совета директоров и членом Правления «Газпром нефти» не было выявлено конфликтов интересов.



Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции



Внутренние документы на сайте Компании



Положение об информационной политике



Информация для инвесторов и акционеров



Страница раскрытия информации Компании на сайте ООО «Интерфакс-ЦРКИ»

## 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 мошенничества.

Отдельно перечислены риски коррупции, характерные для компаний нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отрасли. Политика содержит раздел, устанавливающий правила проведения 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 также требует обучать сотрудников Компании принципам неприятия мошенничества и основам применимого законодательства.

Заместитель Генерального директора Компании по безопасности отчитывается перед руководством Компании по вопросам противодействия мошенничеству и коррупции, а директор Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками – о результатах работы Горячей линии.

## 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 1,9 млн €. Территория покрытия включает весь мир.

Компания отбирает страховщика на основе действующих в Компании конкурсных процедур. По корпоративному полису страхования в 2019 г. страховщиком являлось 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, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность Компании.

Совет директоров утвердил Положение об информационной политике и контролирует его соблюдение. За реализацию информационной политики отвечают исполнительные органы «Газпром нефти». В 2019 г. Комитет по аудиту Совета директоров рассмотрел реализацию информационной политики Компании, в частности, состав информации, раскрываемой 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 о независимых аудитором и регистраторе;
- 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 руководящих работников 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 интернет-сайте информацию о своих подконтрольных организациях. Приводятся их перечень, основной вид деятельности, а также ссылка на интернет-сайт подконтрольной организации, что соответствует рекомендациям российского Кодекса корпоративного управления.

В соответствии с требованиями Положения о раскрытии информации, при публикации информации 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.

## 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. Цели «Газпром нефти» в области управления рисками – 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.

Такой 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 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;
- 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.

### 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 2019 г. ИСУР охватывала все существенные активы «Газпром нефти». При запуске новых проектов или приобретении действующих активов они включаются в периметр ИСУР.

В 2020 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.

### УРОВНИ ФИНАНСОВОГО ВЛИЯНИЯ РИСКА И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В РАМКАХ ИСУР



### ПРИНЦИПАЛЬНАЯ СХЕМА ПРОЦЕССА ИСУР В ГРУППЕ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»





## Описание основных рисков

### 1. 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.

#### 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.

«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.

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.

#### 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).

#### 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 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.

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 промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты, 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 бизнес-процессов от качества используемых информационных технологий, средств автоматизации и телекоммуникации (ИТАТ).

В настоящее время развитие ИТАТ является одним из ключевых факторов для повышения конкурентоспособности и эффективности Компании, однако наряду с положительным эффектом оно также сопряжено с наличием неопределенностей и связанных с этим рисков (ИТАТ-риски). Факторы возникновения ИТАТ-рисков различны по своей природе, 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 оборудования в связи с санкционными и иными ограничениями.

ПАО «Газпром нефть», как крупная высокотехнологичная компания, уделяет особое внимание процессу управления ИТАТ-рисками, признает их наличие 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. Данная цель достигается посредством внедрения единого подхода к идентификации и оценке ИТАТ-рисков, формирования культуры управления ИТАТ-рисками, стимулирования обмена информацией между структурными подразделениями Компании и совместной реализации мероприятий в рамках управления ИТАТ-рисками. Компания постоянно отслеживает и внимательно анализирует как уже известные, так и потенциальные ИТАТ-риски. Департамент информационных технологий, автоматизации и телекоммуникаций отвечает за разработку нормативных документов, регламентирующих процессы управления ИТАТ-рисками, а также осуществляет ряд мероприятий, направленных на минимизацию влияния подобных рисков, в том числе:

- обеспечение идентификации, 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.

### 1.7. РИСКИ СНИЖЕНИЯ СПРОСА НА НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ

Стратегия управления риском предполагает снижение последствий его влияния на финансовую устойчивость Компании и заключается в реализации следующих мероприятий:

- Оптимизация производственных программ и материальных потоков. Высокий уровень модернизации и технологической гибкости НПЗ Компании, использование современных цифровых систем интегрированного планирования всей цепочки создания стоимости позволяет реагировать на турбулентность внешней среды и изменения потребности рынка в предиктивном режиме. Обеспечивая при этом максимальную эффективность корзины нефтепродуктов, своевременное резервирование объемов прокачки и хранения нефти и готовой продукции, оптимальное перераспределение товарных потоков.

- Оптимизация затрат Компании. В рамках реакции на снижение деловой активности в России и в мире, вследствие влияния эпидемиологических факторов, в Компании реализуется программа по оптимизации затрат, включающая в себя отказ от финансирования массовых культурных и спортивных мероприятий, сокращения расходов на рекламу и спонсорство, а также административно-управленческих и образовательных расходов. Сбалансированный подход к оптимизации затрат позволяет повысить концентрацию человеческих и материальных ресурсов на выполнение первоочередных задач по повышению финансовой устойчивости Компании
- Долгосрочное контрактование с фиксацией объемов и цен. На основании исторически достигнутого Компанией статуса Надежного Партнера с ключевыми подрядчиками достигаются соглашения о фиксации объемов и цен, что позволяет разделить риски макроэкономической волатильности, но обеспечить контрагенту долгосрочное сотрудничество и стабильное финансирование работ / услуг.

## 2. 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 Компании 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 Компании функционирует система стратегического и бизнес-планирования, которая основана на сценарном подходе и оценивает ключевые показатели деятельности в широком диапазоне внешних условий, в том числе цен на нефть и нефтепродукты. Данный подход дает возможность реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, в том числе путем сокращения или переноса на будущие периоды инвестиционных программ и 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 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 сохранение рисков, связанных с отраслевой конкуренцией, на приемлемом уровне.

### 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.

### 3. 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 2019 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.

### 4. Риски, связанные с государственным регулированием

#### 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 Санкт-Петербурге, который является вторым по величине городом Российской Федерации и административным центром Северо-Западного федерального округа, обладающим значительным природно-ресурсным потенциалом, высокоразвитой 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. 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». С целью обучения сотрудников основным положениям Антикоррупционной политики и Корпоративного кодекса в «Газпром нефти» разработаны интерактивные обучающие курсы, которые обязаны пройти все действующие и принимаемые на работу сотрудники. 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.

#### 4.4. 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.

#### 4.5. 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;
- введение формульного порядка определения НДПИ на газ и газовый конденсат с 2014 г.;
- введение налога на дополнительный доход от добычи углеводородов с 2019 г.;
- повышение ставки НДС с 18 % до 20 % с 2019 г.;
- введение с 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 2019 г. «Газпром нефть» расширила организационный периметр предприятий, участников новой формы налогового контроля – налогового мониторинга. С 2019 г. к данной форме налогового контроля присоединились 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 прояснения спорных ситуаций, связанных с исчислением налогов, и снижения налоговых рисков. Такой подход особенно важен для указанных выше предприятий, так как они применяют новые налоговые режимы нефтяной отрасли (налог на дополнительный доход, режим для новых морских месторождений).

#### 4.6. 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.

## 5. Стратегические риски

### 5.1. РИСК НЕДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Ситуация на рынках нефти и нефтепродуктов, а также внешнеполитические и регуляторные условия претерпевают постоянные изменения, и на текущий момент, по мнению Компании, сохраняется высокая вероятность нестабильной динамики рынка нефти и нефтепродуктов. В долгосрочной перспективе состояние мирового топливно-энергетического комплекса зависит от таких сложных факторов, как темпы экономического роста, уровень международной кооперации, скорость развития технологий и интенсивность политики декарбонизации. Эти факторы обуславливают изменения ключевых параметров среды, в которой функционирует Компания, таких как цены на нефть и объемы потребления нефтепродуктов, налоговый режим, доступ к технологиям и возможности международного развития. Существенные изменения во внешней среде могут повлиять на актуальность стратегических целей Компании и пути их достижения.

Компания производит постоянный анализ внешней среды и учитывает соответствующие угрозы и возможности в подходах к управлению портфелем проектов. Компания 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 проводит трансформацию системы управления. Она включает цифровую, культурную и организационную трансформацию, которые обеспечат необходимую гибкость в управлении и скорость принятия решений.

Одной из важнейших задач Компания видит развитие экосистемы партнерств, обеспечивающей 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 бытовой сети в России.

## 6. Риски привлечения партнеров

### 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.

## 7. Страновые риски

### 7.1. 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. ПАО «Газпром нефть» ведет производственную деятельность в ряде стран с высоким уровнем рисков (Ирак, Ангола), реализация которых может существенно осложнить такую деятельность и даже привести к ее прекращению. Основными факторами, способными негативно повлиять на деятельность ПАО «Газпром нефть» в таких странах, являются:

- дестабилизация политической ситуации;
- эскалация военных конфликтов;
- макроэкономическая нестабильность;
- экспроприация активов Компании;
- низкая эффективность законодательной базы и судебной системы.

Подавляющая часть добывающих и перерабатывающих активов «Газпром нефти» сосредоточена на территории Российской Федерации, поэтому влияние данного риска ограничено. При этом Компания стремится диверсифицировать свои международные операции.

При реализации проектов в странах с высокими рисками Компания применяет повышенные требования к уровню доходности таких проектов. Кроме того, в случае ухудшения политической или социально-экономической ситуации в регионе деятельности Компании ПАО «Газпром нефть» может реализовать ряд антикризисных мер, среди которых: сокращение издержек, оптимизация инвестиционной программы, снижение доли в проекте и привлечение партнеров.

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.

## 8. Пандемия

### 8.1. РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С ВОЗМОЖНЫМ РАСПРОСТРАНЕНИЕМ COVID-19 СРЕДИ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ ИЛИ ПОДРЯДНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, КОТОРОЕ МОЖЕТ ПРИВЕСТИ К ЗАРАЖЕНИЮ СОТРУДНИКОВ

В Компании создан Штаб под председательством Генерального директора ПАО «Газпром нефть» – центральный координационный орган Компании по управлению риском «Пандемия». Штабом, совместно со штабами уровня производственных блоков и дочерних обществ, производится общая координация действий по трем направлениям: «Антивирус», «Операционная надежность», «Финансовая стабильность».

Управление риском осуществляется путем отбора, внедрения и мониторинга на общекорпоративном уровне барьеров, направленных на предотвращение и минимизацию последствий возможных нежелательных событий, связанных с распространением пандемии среди сотрудников компании и подрядных организаций.

## 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.

Ниже перечислены основные подлежащие страхованию риски Группы и примеры условий страхового покрытия этих рисков в 2020 г.

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 50 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.

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 присутствия.

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».

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ И ИНВЕСТОРАМИ

### Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Газпром нефть» представлен 4 741 299 639 обыкновенными акциями, обращающимися в России на основных торговых площадках ПАО Московская Биржа. За рубежом акции Компании торгуются в основном на внебиржевых торгах в форме американских депозитарных расписок (АДР): в Великобритании – через систему LSE IOB, в США – через систему OTCQX.

На всех торговых площадках Московской биржи объем торгов

акциями ПАО «Газпром нефть» в 2019 г. составил 57 млрд ₽ (888 млн \$), что в 2,5 раза больше объема торгов в 2018 г.

В последний торговый день, 30 декабря 2019 г., цена акций на Московской бирже установилась на уровне 420,2 ₽ за одну обыкновенную акцию. По сравнению с началом года рост цены акции Компании составил 21 % – один из самых существенных в отрасли на российском рынке. На конец 2019 г. капитализация ПАО «Газпром

нефть» достигла 1 992 млрд ₽, что эквивалентно 32 млрд \$.

В 2019 г. максимальная стоимость акции выросла до 436 ₽ – это самое высокое значение за всю историю существования ПАО «Газпром нефть». Рост стоимости Компании обеспечен ростом добычи углеводородов, повышением эффективности переработки за счет использования инновационных технологий, запуском ключевых проектов и расширением продаж в премиальных сегментах.

Динамика изменения цен акций ПАО «Газпром нефть», индекса Московской биржи и цен на нефть Urals, относительно начала 2019 года, %



### Основная информация об акциях и АДР ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2019 года

СТОИМОСТЬ АКЦИЙ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ	
В ₽ (цена закрытия)	420,2
В \$ (цена закрытия)	6,79
52-недельная максимальная цена, ₽	436,0
52-недельная минимальная цена, ₽	313,8
СТОИМОСТЬ ОДНОЙ АДР НА ЛОНДОНСКОЙ ФОНДОВОЙ БИРЖЕ	
В \$ (цена закрытия)	33,5
52-недельная максимальная цена, \$	34,4
52-недельная минимальная цена, \$	23,8
Объем торгов за год	
Московская биржа, млрд ₽	57,3
Лондонская фондовая биржа (система IOB), млн \$	195,5
РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ	
В миллионах ₽	1 992 057
В миллионах \$	32 178,9
Код в системе ММВБ-PTC / 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.	14 532 290
Доля АДР во free-float, %	35
Среднемесячный объем торгов (система IOB), млн \$	16,3
Среднемесячный объем торгов (ММВБ), млн ₽	4 772,1





Положение  
о дивидендной  
политике  
ПАО «Газпром нефть»

## Участие в программе депозитарных расписок

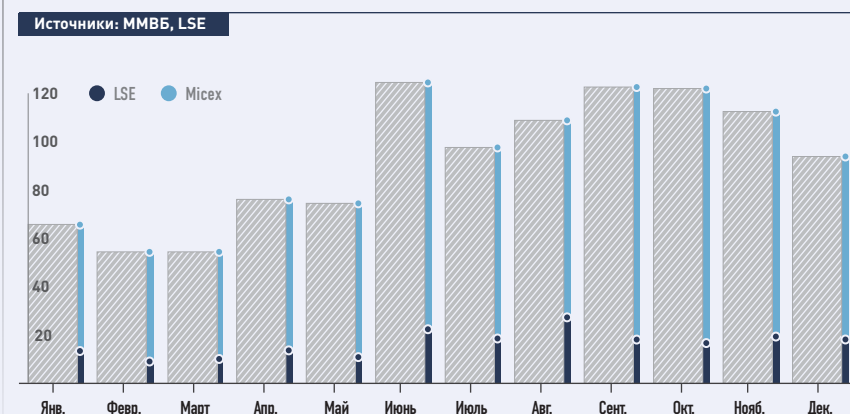
Помимо торгов на Московской бирже, на внебиржевых рынках США, Великобритании, Германии и других государств торгуются американские и глобальные депозитарные расписки на акции Компании. Банк-депозитарий по программам депозитарных расписок ПАО «Газпром нефть» – The Bank of New York Mellon.

Одна АДР эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть». На конец 2019 г. эквивалент выпущенных на обыкновенные акции АДР составил 73 млн акций (1,5 % от уставного капитала Компании). Снижение общего количества АДР, выпущенных на обыкновенные акции, связано с текущими погашениями в течение года при ограничении на выпуск новых АДР.

Объемы торгов АДР ПАО «Газпром нефть» в 2019 г. на IOB London Stock Exchange составили 195,5 млн \$, на OTCQx – 0,5 млн \$.

Среднемесячный объем торгов на IOB LSE оказался на уровне 16,3 млн \$, в то время как на OTCQx – 0,04 млн \$.

### Динамика объема торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на Московской и Лондонской фондовой биржах в 2019 г., млн \$



## 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 для 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.

Основные принципы дивидендной политики ПАО «Газпром нефть»:

- 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;
- 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.

## Дивидендная история

### Дивидендная история Компании

Показатель	2015	2016	2017	2018	6 мес. 2019
Размер дивидендов, начисленных на одну акцию, Р	6,47	10,68	15,0	30,0	18,14
Общий размер дивидендов, начисленных на акции данной категории, Р	30 676 208 664	50 637 080 144,52	71 119 494 585	142 238 989 170	86 007 175 451,46
Общий размер выплаченных дивидендов по акциям данной категории, руб. [%]	30 673 891 577 (99,99 %)	50 636 890 886 (99,99 %)	71 118 331 (99,99 %)	142 236 616 411 (99,99 %)	86 005 202 291,10 (99,99 %)
Доля от чистой прибыли по МСФО, %	28	25	28	38	40
Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов	27.06.2016	26.06.2017	26.06.2018	01.07.2019	18.10.2019
Дата проведения собрания органа управления эмитента, на котором было принято решение о выплате дивидендов, дата и номер протокола	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	14.06.2019 Протокол годового Общего собрания акционеров № 0101/02 от 18.06.2019	30.09.2019 Протокол внеочередного Общего собрания акционеров № 0101/05 от 02.10.2019

### Дивидендная доходность в 2019 г., %<sup>1</sup>

Показатель	ПАО «Газпром нефть»	Компания 2	Компания 3	Компания 4	Компания 5	Компания 6	Компания 7
Дивидендная доходность (dividend yield)	11	16	8	7	6	3	2

/ 1 / Рассчитано на базе дивидендов, объявленных в 2019 г., и цене акций на 3 января 2019 г. Исключительно в целях эквивалентного сравнения дивиденды, выплаченные «Газпром нефтью», рассчитаны на базе дивидендов за четвертый квартал 2018 г. с учетом дивидендов за шесть месяцев 2019 г. и третий квартал 2019 г. (расчетный показатель, коэффициент выплат – 50 %). 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

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 2019 г. снизилось на 4,1 %.

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 сети Интернет. В отчетном году Компания поддерживала актуальность соответствующего раздела сайта.

### Основные инструменты долгового финансирования

По состоянию на конец 2019 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.

### Отношение чистого долга к EBITDA

На 31.12.2019

**=0,7**

В 2019 г. Группа «Газпром нефть» осуществила привлечение кредитов и займов на совокупную сумму 259,3 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований), в том числе:

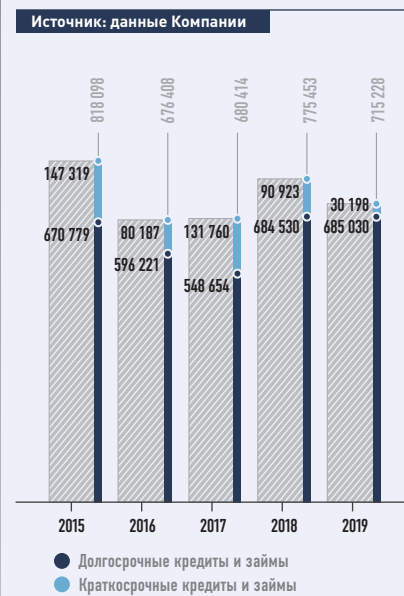
- проведение оферты по облигациям на общую сумму 1,2 млрд ₽;
- размещение локальных облигаций на сумму 45,0 млрд ₽;
- выборки в объеме 213,1 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований) по кредитным соглашениям.

В 2019 г. Группа «Газпром нефть» осуществила погашение кредитов и займов на совокупную сумму 292,4 млрд ₽.

Группа «Газпром нефть» на регулярной основе реализует мероприятия, направленные на оптимизацию структуры и характеристик долгового портфеля. В рамках данных мероприятий в 2019 г. были достигнуты договоренности об улучшении условий действующих кредитных линий, а также были осуществлены внеплановые досрочные рефинансирования заимствований на сумму 148,5 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 снизился с 775 млрд ₽ по состоянию на 31 декабря 2018 г. до 715 млрд ₽ по состоянию

### Структура долгового портфеля, млн ₽

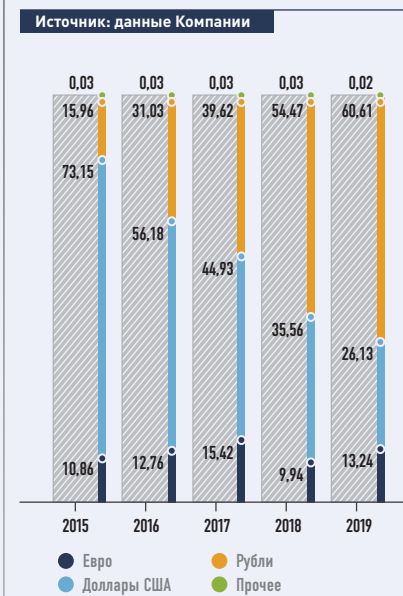


на 31 декабря 2019 г. В то же время за счет существенного роста операционной прибыли долговая нагрузка Группы «Газпром нефть», характеризующаяся значением коэффициента «чистый долг / EBITDA», сократилась.

### Ключевые характеристики долгового портфеля

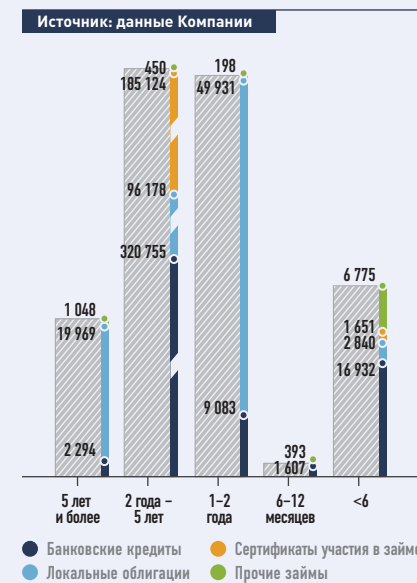
В структуре долгового портфеля Группы «Газпром нефть» по сроку погашения преобладают долгосрочные заимствования, при этом в 2019 г. доля долгосрочного долга возросла на 9 п. п., что позволяет минимизировать риски невозможности рефинансирования задолженности в 2020 г.

### Структура долгового портфеля по валютам, %



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 61 %.

### График погашения долга Группы «Газпром нефть», млн ₽



### График погашения долга

В соответствии с графиком погашения долга Группы «Газпром нефть» на 2020–2021 гг., ожидается снижение нагрузки по рефинансированию долга.

### Возможные инструменты привлечения финансирования в 2020 году

Группа «Газпром нефть» не только выполнила программу финансовых заимствований в 2019 г. с использованием наиболее эффективных инструментов, но и предприняла ряд важнейших шагов для обеспечения возможности привлечения финансирования в 2020 г., подписав несколько кредитных соглашений с банками.

В 2020 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).

В рамках зарегистрированной в 2018 г. мультивалютной программы биржевых облигаций, Компания имеет возможность в течение 15 лет при возникновении потребности оперативно организовать выпуск биржевых облигаций сроком до 15 лет и общим объемом до 115 млрд ₽ в эквиваленте включительно. В феврале 2020 г. были размещены биржевые облигации на 10 млрд ₽. Кроме того, в рамках зарегистрированной в 2015 г. программы доступный для выборки лимит составляет

5 млрд ₽ (срок облигаций – до 30 лет включительно).

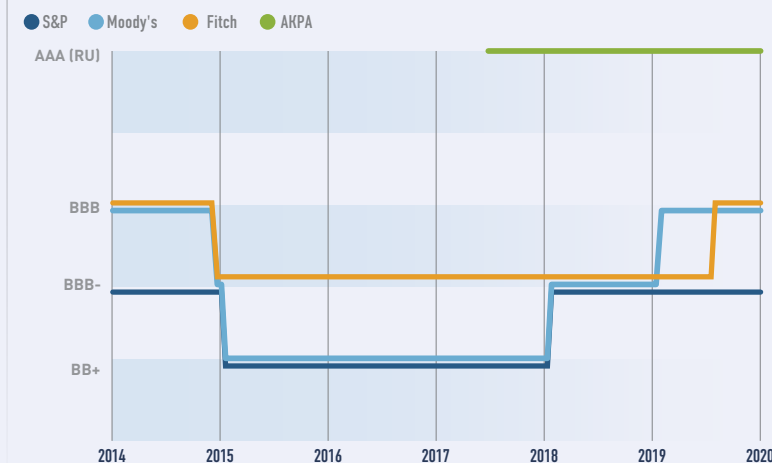
Компания также принимает активное участие в совершенствовании российского законодательства о рынке ценных бумаг в части размещения и обращения облигаций в составе Комитета эмитентов облигаций Московской биржи.

### Кредитные рейтинги

По состоянию на конец февраля 2019 г. все кредитные рейтинги Компании находятся на инвестиционном уровне и выше:

- в феврале 2019 г. Moody's повысило рейтинг Компании до «Ваа2», прогноз изменен на «стабильный»;
- в августе 2019 г. Fitch повысило рейтинг «Газпром нефти» до «BBB», прогноз изменен на «стабильный».

### Кредитные рейтинги ПАО «Газпром нефть»



### 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 2019 году

Факторы, оцененные положительно	Факторы, оцененные отрицательно или нейтрально
<p><b>ФИНАНСЫ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Существенная генерация свободного денежного потока</li> <li>– Снижение долговой нагрузки</li> <li>– Сохранение практики выплаты промежуточных дивидендов и увеличение payout ratio до 50 % со второго полугодия 2019 г.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение прогнозной оценки капитальных вложений на 2020–2021 гг.</li> <li>– Сезонное увеличение операционных, коммерческих и административных затрат</li> </ul>
<p><b>ДОБЫЧА</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение ресурсной базы</li> <li>– Контроль операционных затрат в добычном сегменте</li> <li>– Развитие партнерств и новых форматов сотрудничества в рамках управления портфелем проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ограничение добычи жидких углеводородов в рамках соглашения ОПЕК+</li> </ul>
<p><b>ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Продолжение модернизации заводов и внедрение экологических инициатив</li> <li>– Развитие производства катализаторов</li> <li>– Продолжение развития премиальных каналов сбыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение объема переработки в 2019 г. в связи с проведением плановых ремонтов</li> </ul>

### Консенсус-прогноз по целевой цене акций ПАО «Газпром нефть»

Брокер	Аналитик	Дата	Рекомендация	TP, P
БрокерКредитСервис	Кирилл Таченников	21.02.2020	Покупать	663,4
ВТБ Капитал	Дмитрий Лукашов	26.02.2020	Держать	473,9
Газпромбанк	Евгения Дышлюк	27.02.2020	Покупать	517,6
Сбербанк	Андрей Громадин	26.02.2020	Держать	480,4
Bank of America ML	Карен Костанян	28.02.2020	Покупать	549,3
Sova Capital	Mitch Jennigs	26.02.2020	Покупать	490,0
Атон	Анна Бутко	26.02.2020	Покупать	506,4
Raiffeisen	Андрей Полищук	25.02.2020	Покупать	495,0
Renaissance Capital	Александр Бурганский	25.02.2020	Держать	470,0
Goldman Sachs	Гейдар Мамедов	28.02.2020	Покупать	669,9
<b>СРЕДНЕЕ</b>				<b>531,6</b>

## Часто задаваемые вопросы инвесторов

### ? Каковы планы по капитальным вложениям на 2020 г.?

В комплексный и сложный портфель «Газпром нефти» включены проекты на ранних стадиях разработки, требующие корректировки планов по капитальным вложениям, поэтому назвать фиксированную цифру затруднительно. До ситуации с развитием пандемии, нашим ориентиром являлись капитальные затраты размером 7,3 млрд \$, однако в случае негативного развития событий Компания может рассмотреть снижение программы на 20 %. Сложно делать прогнозы, как будет развиваться ситуация в дальнейшем. Но следует подчеркнуть, что «Газпром нефть» находится в хорошей форме и готова к любому развитию событий. Компания подошла к этому кризисному периоду имея устойчивое финансовое положение и низкую долговую нагрузку. Новые масштабные проекты еще не находятся в активной инвестиционной фазе, в то же время по ключевым текущим проектам добычи и переработки затраты уже по большей части завершены, что добавляет гибкости в принятии решений. Да, компании придется сейчас быть более консервативной, еще раз оценить все планы, сдвинуть сроки отдельных проектов. Но при этом мы в своей работе ориентируемся не на текущую ситуацию на рынке, а на долгосрочную перспективу.

### ? Что для вас является основным драйвером капитальных затрат в ближайшее время в порядке приоритетности?

Приоритеты Компании с точки зрения инвестиций – основные крупные проекты. Например, Новопортовское месторождение, где продолжается разбуривание, а также создается газовая инфраструктура. Кроме того, это оторочки, которые мы начали разрабатывать на Ямале (Тазовское и Северо-Самбургское месторождения). Также это проекты разработки неоконченных залежей больших газовых месторождений «Газпрома»: Бованенковского и Харасавэйского, освоение которых будет осуществляться по схеме долгосрочных рискованных операторских договоров. Все эти проекты – приоритеты «Газпром нефти», требующие больших объемов капитальных вложений, но способные внести значительный вклад в добычу в будущем.

### ? Какие меры предпринимает Компания в связи с коронавирусом?

Распространение коронавируса подтвердило верность нашей стратегической ставки на цифровые технологии, которые позволяют управлять многими процессами в дистанционном режиме, повышая их безопасность. Для обеспечения непрерывности деятельности в Компании действует антикризисный комплекс мероприятий на всех уровнях. Создана общекорпоративная система барьеров, которая призвана препятствовать распространению инфекции. Компанией смоделированы базовые сценарии развития ситуации в связи с угрозой распространения COVID-19 среди сотрудников и подрядчиков.

Проведены учения по обеспечению непрерывности работы предприятия при выявлении коронавирусной инфекции у сотрудников на нефтепромыслах и НПЗ, включая увеличение периода вахты на удаленных промыслах до 45–90 дней и выплату авансовой заработной платы сотрудникам на межвахтовом отдыхе. НПЗ «Газпром нефти» обеспечивают плановый выпуск нефтепродуктов. Автоматизация заводов в Омске и Москве позволяет управлять технологическим процессом дистанционно с соблюдением мер инфекционной безопасности.

В штаб-квартире компании в Санкт-Петербурге на дистанционную работу перешло около 60 % сотрудников, в приоритетном порядке были переведены все беременные женщины, сотрудники старше 60 лет, инвалиды и все, кто имеет хронические сердечно-сосудистые и бронхо-легочные заболевания. В целом по группе компаний «Газпром нефть» на удаленную работу переведено около 15 % персонала, и эта цифра постоянно увеличивается. Компания ввела дополнительные цифровые сервисы дистанционной работы, которые ранее были недоступны. Также расширены возможности использования сотрудниками предоставляемых компанией технических устройств и программного обеспечения дома.

### ? Можно ли ожидать выплату по дивидендам в размере 50 % от чистой прибыли?

Решение о переходе на коэффициент выплаты дивидендов в размере 50 % от чистой прибыли уже было принято на одном из последних заседаний Совета директоров в 2019 г. Это означает, что все решения по выплате дивидендов в 2020 г. будут соответствовать 50 %-му ориентиру.

### ? Какого роста или снижения добычи можно ожидать от Компании?

Сбалансированный портфель проектов обеспечивает существенные возможности по увеличению добычи, однако рост добычи зависит от того, как будет развиваться ситуация на рынке. В нашем предыдущем консервативном сценарии в рамках продолжения сделки ОПЕК+ без изменений, прирост добычи углеводородов предполагался на уровне 1 %. Прогнозировать движения рынка сейчас крайне сложно в условиях пандемии, подчеркнем лишь, что у Компании есть достаточный запас прочности, мы прорабатываем несколько сценарных условий дальнейшего развития и имеем возможность гибко и достаточно оперативно реагировать на изменения.

### ? Какие месторождения были переведены на налог на дополнительный доход (НДД) в 2019 г.?

В 2019 г. на НДД перешли следующие участки зрелых месторождений: Вынгайхинский, Восточно-Вынгайхинский, Крайний, Романовский, Новогодний. Также были переведены некоторые участки новых месторождений: Тазовский, Игналинский, Западно-Юбилейный, Северо-Самбургский, Новопортовский, Куюмбинский, Терско-Камовский, Западно-Зимний.

# Устойчивое развитие

- Производственная безопасность
- Экологическая безопасность
- Развитие кадрового потенциала
- Социальная политика



ПРОМЫШЛЕННАЯ  
БЕЗОПАСНОСТЬ:  
ТЕХНОЛОГИИ В  
ЭКСТРЕМАЛЬНЫХ  
УСЛОВИЯХ  
(СПЕЦРЕПОРТАЖ N+1)

**Марина Кейвабу,**  
лаборант химического  
анализа



«В своей деятельности «Газпром нефть» неизменно опирается на принципы устойчивого развития. Мы измеряем успешность Компании не только финансовыми и производственными показателями. Приоритеты для нас – забота об экологии и бережное отношение к природным ресурсам, безопасность, технологичность, системное улучшение качества жизни в регионах деятельности Компании.

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

**Ключевые группы заинтересованных сторон**

- Акционеры и инвесторы
- Сотрудники
- Потребители
- Органы власти Российской Федерации и регионов деятельности Компании
- Поставщики и партнеры
- Местные сообщества в регионах деятельности Компании
- Отраслевое российское и международное сообщество
- Некоммерческие и общественные организации.

**КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ В 2019 ГОДУ**

**с. 208** На Омском НПЗ в рекордно короткие сроки построена и запущена в эксплуатацию солнечная электростанция

Благодаря этому НПЗ снизит выбросы CO<sub>2</sub> более чем на 6 300 т в год. Внедрение технологий на основе возобновляемых источников энергии повысит энергоэффективность и экологичность предприятия.

**с. 207** Проект «Нарвал. Легенда Арктики»

Летом 2019 г. «Газпром нефть» успешно завершила первую разведывательную экспедицию проекта «Нарвал. Легенда Арктики». Проект позволит оценить состояние популяции нарвала в западном секторе арктической зоны России.

**с. 210** «Газпром нефть» – № 1 в рейтинге работодателей Randstad

В 2019 г. «Газпром нефть» в третий раз подряд возглавила рейтинг работодателей Randstad. Компания заняла первое место в секторе ТЭК. В «Газпром нефти» создается вовлекающая среда, которая соответствует ценностям Компании.

**УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ**

# Приоритеты для нас –

## забота об экологии, безопасность, технологичность и системное улучшение качества жизни в регионах деятельности

«Газпром нефть» последовательно интегрирует принципы устойчивого развития в свою стратегию и операционную деятельность. Приоритет Компании – организация безопасного производства, охрана труда и здоровья сотрудников.





Политика в области промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ<sup>1</sup>

В рамках комплексной трансформации бизнеса Компания ставит перед собой стратегическую задачу – к 2030 г. войти в число самых безопасных нефтегазовых компаний.

Для достижения заявленных целей «Газпром нефти» в области производственной безопасности мы приняли за основу риск-ориентированный подход. Особое внимание компания сегодня фокусирует на гарантированном внедрении во всех активах набора барьеров на пути ключевых рисков. Конечно, эффективное управление этим процессом невозможно без цифровых технологий. Еще одна стратегическая задача – обеспечить доступ к работам на наших объектах только компетентному персоналу.

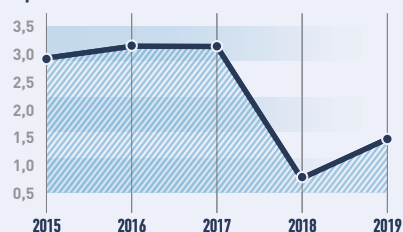
**Антон Gladchenko,**  
Директор Дирекции производственной безопасности  
ПАО «Газпром нефть»

Безопасность – неизменный ключевой приоритет «Газпром нефти». Стратегия Компании в области производственной безопасности направлена на достижение «Цели – ноль: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ».

Достижение к 2030 году значений FAR и PSE Tier 1 не выше, чем у отраслевых лидеров в области ПБ (из числа компаний мирового ТОП 10 по добыче жидких углеводородов) будет являться отражением результативности проводимой «Газпром нефтью» политики.

Компания системно работает над улучшением управления производственной безопасностью, выстраивая процессы управления рисками и развивая культуру безопасности среди сотрудников и подрядчиков.

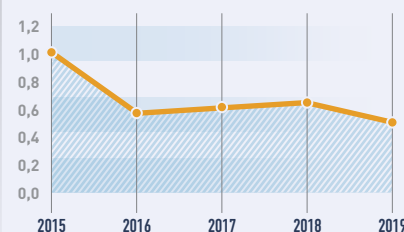
Коэффициент смертельного травматизма FAR<sup>2</sup>



Основополагающий внутренний нормативный документ Компании в области производственной безопасности – Политика в области промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты.

В Компании действует комплексная система коллегиальных органов принятия решений по ключевым вопросам производственной безопасности. Экспертный совет функции ПБ обеспечивает формирование консолидированных решений, направленных на развитие общекорпоративной системы управления ПБ, а также выдвижение стратегических инициатив для рассмотрения на Наблюдательном совете и Правлении Компании.

Коэффициент травматизма LTIF<sup>3</sup>



- 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.
- 2/ Отображает число смертельно пострадавших в результате несчастных случаев / общее число часов, отработанных всем персоналом, умноженное на 100 млн.
- 3/ Показатель отображает число производственных травм (в том числе со смертельным исходом) с потерей трудоспособности / количество отработанных часов × 1 млн человеко-часов.

В учете показателей травматизма дополнительно к активам «Газпром нефти» на территории Российской Федерации участвуют совместные предприятия под операционным управлением «Газпром нефти», а также зарубежные активы «Газпром нефти» в Сербии, Ираке, Италии, странах Восточной Европы, Средней Азии.

Наблюдательный совет по ПБ – коллегиальный орган на уровне руководителей производственных блоков. Его задача – проработка стратегических вопросов развития безопасности Компании с учетом экспертизы производственных функций. Наиболее важные решения рассматриваются на заседании Правления.

В 2018 году Компания начала трансформацию системы производственной безопасности, приняв за основу риск-ориентированный подход.

В 2019 году первый цикл реализации подхода отработан на практике. Для управления ключевыми рисками производственной безопасности в Компании на общекорпоративном уровне был определен 31 сценарий происшествий с катастрофическими последствиями. Для разработки и внедрения эффективных барьеров снижения этих рисков запущен проект «Каркас безопасности». Оценку качества внедрения этих барьеров на предприятиях проводит независимая инспекция, которая анализирует результативность принятых мер – работоспособность барьеров.

Компания понимает приоритетную роль персонала в поддержании безопасной рабочей среды. В связи с этим диалогу с персоналом уделяется особое внимание. Ежегодно проводятся Дни безопасности с участием топ-менеджеров Компании, на которых сотрудники «Газпром нефти» и подрядчики делятся мнениями о возникающих опасностях при проведении работ. Это позволяет получить качественную обратную связь и обеспечить оперативное устранение возникающих на рабочих местах сложностей.

Для оценки техногенных рисков на этапах проектирования, строительства, эксплуатации, ликвидации объектов Компания использует передовые международные методики HAZID/ENVID (идентификация опасностей), HAZOP (анализ опасностей и работоспособностей) и PHSER (анализ рисков HSE).

Основа управления надежностью оборудования – оценка рисков на всех этапах жизненного цикла производства, от проектирования до демонтажа и утилизации. На этапе эксплуатации задача Компании – обеспечение бесперебойной работы оборудования и снижение количества ремонтов. Реализуемые меры обеспечили отсутствие аварий в отчетном году.

Кроме того, в «Газпром нефти» проводится ряд программ по обеспечению транспортной безопасности, включающих в себя внедрение системы мониторинга автотранспорта, обучение защитному вождению, стажировки и инструктажи по безопасности на транспорте и др.

## Охрана здоровья сотрудников

В «Газпром нефти» реализуется корпоративная программа по формированию системы охраны здоровья.

Превентивным барьером является осуществление допуска работников, в том числе подрядных организаций, к выполнению работ на объектах Компании при условии отсутствия у них медицинских

противопоказаний и ограничений по результатам предварительного/периодического медицинского осмотра, пройденного в квалифицированной Компанией медицинской организации.

Одно из приоритетных направлений корпоративной стратегии управления профессиональными рисками – обеспечение промышленных объектов современными доступными средствами оказания медицинской помощи: оснащение здравпунктов диагностическим и спасательным медицинским оборудованием, санитарным транспортом, устойчивой связью, включая телемедицину.

### Ответственная работа с подрядчиками

Компания прилагает значительные усилия для вовлечения подрядчиков в систему производственной безопасности. «Газпром нефть» информирует подрядчиков о своих правилах, нормах и процедурах, а также проводит совместные встречи, в рамках которых вырабатываются лучшие решения по повышению уровня безопасности при проведении работ. Все типовые договоры включают в себя требования по соблюдению норм и правил регионов деятельности, а также корпоративных требований по производственной безопасности.



## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Компания ориентирована на рациональное использование природных ресурсов, последовательное снижение техногенной нагрузки, недопущение экологического ущерба от хозяйственной деятельности, внедрение лучших мировых практик и технологий охраны природы и рационального использования ресурсов, развитие культуры экологической безопасности.

Подход «Газпром нефти» к управлению экологической безопасностью основан на понимании потенциального воздействия Компании на окружающую среду. Анализ уровня воздействия производственной деятельности осуществляется на всех этапах и является обязательным при принятии управленческих и инвестиционных решений. В Компании действует система экологического менеджмента, соответствующая требованиям международного стандарта ISO 14001:2015.

Компания реализует комплекс основных природоохранных мероприятий, а также отдельные программы или проекты, направленные на решение актуальных экологических задач, продолжает поддерживать международные и национальные экологические инициативы.

### Управление воздействием на климат

«Газпром нефть» поддерживает реализацию Парижского

соглашения, направленного на борьбу с климатическими изменениями.

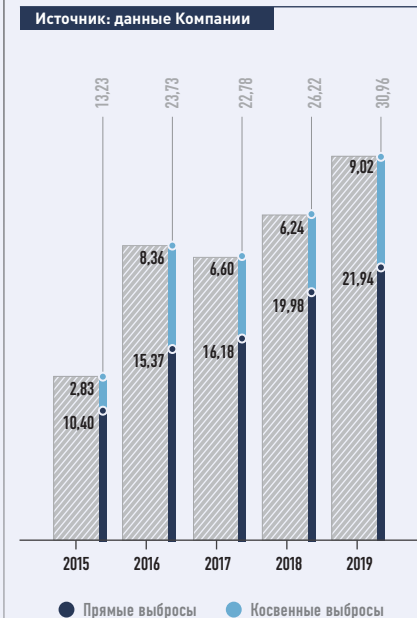
Ключевым инструментом системы управления рисками воздействия на климат является оценка выбросов парниковых газов. Для этого в «Газпром нефти» действует корпоративный стандарт по контролю и учету выбросов парниковых газов, построенный на принципах действующего законодательства Российской Федерации и международных рекомендаций.

Рост прямых и косвенных выбросов парниковых газов в 2019 г. связан с тем, что Компания расширяет географию своего присутствия, осуществляя поиск и оценку запасов углеводородов, наращивает инфраструктуру по их добыче, подготовке и транспортировке основным потребителям. В силу этого растет количество объектов, деятельность которых сопровождается дополнительными выбросами парниковых газов.

В свою очередь, показатель выбросов парниковых газов был бы несоизмерим с текущим без реализации в «Газпром нефти» проектов по повышению уровня полезного использования попутного нефтяного газа (ПНГ), развитию энергосберегающих технологий и проектов в возобновляемой энергетике.

По итогам 2019 г. уровень использования ПНГ в Компании на территории России составил 89 % (рост на 11 п. п. к 2018 г.). При этом уровень использования газа на зрелых активах с развитой газовой инфраструктурой с 2016 г. составляет 92–99 %.

### Выбросы парниковых газов, млн т CO<sub>2</sub>-эквивалента<sup>1</sup>



### Соглашение о взаимопонимании с WWF России

В 2019 г. подписан Меморандум о взаимопонимании между Всемирным фондом дикой природы (WWF) и «Газпром нефтью». Он расширяет сотрудничество по вопросам охраны окружающей среды, в том числе эффективного и безопасного освоения Арктики, и совместных коммуникаций. Стороны намерены развивать диалог в области охраны окружающей среды, обсуждать проекты, представляющие интерес для охраны окружающей среды и устойчивого развития, и обмениваться информацией о наилучших международных стандартах и практиках для минимизации воздействия на окружающую среду.

## Охрана атмосферы

Усилия «Газпром нефти» в период активного развития проектов по разведке и разработке новых месторождений позволили сохранить объем выбросов в атмосферу на уровне прошлого года. Основной объем выбросов приходится на сжигание ПНГ на факелах. Поэтому ключевой драйвер сокращения выбросов в атмосферу – повышение уровня утилизации ПНГ.

Кроме того, на снижение выбросов загрязняющих веществ направлены масштабная программа модернизации и реконструкции нефтеперерабатывающих активов «Газпром нефти» и другие природоохранные программы во всех сферах производственной деятельности. «Газпром нефть» участвует в реализации федерального проекта «Чистый воздух», предусматривающего снижение выбросов в крупных промышленных городах, включая Омск, где находятся активы Компании.

## Охрана водных ресурсов

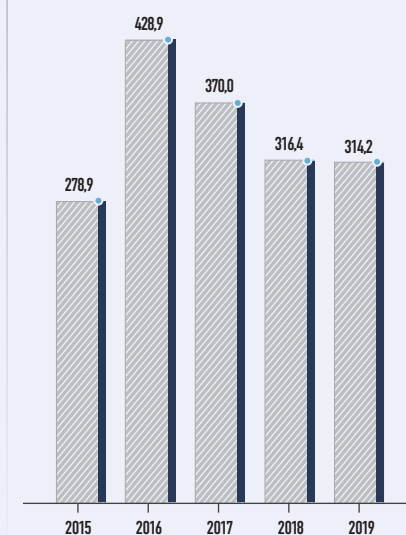
Рациональное использование водных ресурсов, эффективная очистка стоков, предотвращение попадания нефти и нефтепродуктов в природные водоемы – приоритеты «Газпром нефти» в вопросах водопользования.

Ключевые проекты Компании по охране водных ресурсов – создание комплексов очистных

сооружений «Биосфера» на Московском и Омском НПЗ. Комплексы предполагают многостадийную очистку сточных вод, включающую механический, физико-химический, биологический, фильтрационный и ультрафильтрационный этапы, а также блок обратного осмоса.

После ввода в эксплуатацию и запуска на полную мощность блока обратного осмоса в комплексе «Биосфера» Московский НПЗ в три раза сократил водозабор. Более 75 % очищенных стоков возвращаются обратно в производство. Аналогичные показатели будут достигнуты после запуска очистных сооружений «Биосфера» и на Омском НПЗ, где в 2019 г. был завершен первый этап их строительства.

### Водопотребление на собственные нужды, млн м<sup>3</sup>



### Федеральный проект «Чистый воздух»

«Газпром нефть» участвует в реализации национального проекта «Экология», сформированного в 2018 г. по майским указам Президента Российской Федерации. В структуру нацпроекта входит федеральный проект «Чистый воздух», предусматривающий к концу 2024 г. снижение на 20 % выбросов в атмосферу в 12 крупных промышленных городах с низким качеством воздуха, включая Омск.

Для реализации федерального проекта «Чистый воздух» Правительством Российской Федерации утверждены комплексные планы мероприятий по снижению выбросов загрязняющих веществ. В частности, туда вошли девять проектов модернизации Омского НПЗ, направленных на внедрение природоохранных технологий и современных очистных сооружений, строительство новых комплексов и вывод из эксплуатации установок предыдущего поколения. Планируемый объем инвестиций «Газпром нефти» в реализацию этих проектов – более 100 млрд Р.

**в 3 раза**

сокращен объем водозабора на Московском НПЗ после запуска «Биосферы»

/ 1 / Показатели выбросов парниковых газов представлены по операционному методу управления.





Экспедиция проекта  
«Нарвал. Легенда  
Арктики»  
(видео)

## Обращение с отходами и землепользование

Постоянный контроль надежности оборудования и внедрение новых технологий позволяют «Газпром нефти» минимизировать риск загрязнения почвы нефтью и нефтепродуктами. Компания не останавливает развитие инфраструктуры по вовлечению отходов в производство и поиск технологий, снижающих образование отходов.

### Проект «Зеленая сейсмика»

«Зеленая сейсмика» – технология сейсморазведки, сохраняющая деревья от вырубки. Она позволяет не только сократить объемы вырубки, но и уменьшить число задействованных тяжелых гусеничных вездеходов, снизить расход топлива и выбросы в атмосферу, повысить уровень производственной безопасности. За 2016–2019 гг. технология тиражирована на предприятиях «Газпромнефть-ННГ», «Газпромнефть-Хантос», «Славнефть-Мегионнефтегаз», «Газпромнефть-Восток». Ее применение позволило спасти от вырубки более 3,5 млн деревьев.

### Общественное признание

Дочерняя компания «Газпром нефти» – «Мессояханефтегаз» – эксплуатирует флокуляционно-седиментационные установки. Это отечественное ресурсосберегающее оборудование, применяемое при строительстве скважин для очистки бурового раствора

### Проект «Чистая территория»

«Газпром нефть» продолжает реализацию целевой программы надежности трубопроводов, включая проект «Чистая территория». Целевая программа включает мероприятия по оценке, мониторингу, прогнозированию и продлению ресурса трубопроводных систем, а также упреждающей замене участков трубопроводов по результатам их диагностирования. В рамках проекта «Чистая территория» также

проводится рекультивация нарушенных земель.

Главный принцип программы – использование превентивных мер, позволяющих своевременно выявлять дефекты и потенциальные очаги разрушения в трубопроводах, не допуская возникновения аварийных ситуаций. Результатом стало снижение потенциальных рисков инцидентов на трубопроводах.

Реконструировано и заменено трубопроводов

**110 км**

Продиагностировано трубопроводов

**3 939 км**

Проведен мониторинг коррозии на

**6 325 км**

Проведена ингибиторная защита на

**4 238 км**

и возврата технической воды в процесс бурения. Эксплуатация таких установок позволяет сократить образование жидких отходов бурения.

На ежегодном Всероссийском конкурсе лучших природоохранных

практик «Надежный партнер – экология» в июле 2019 г. данный проект стал победителем в номинации «Лучший проект, реализованный в области переработки (вовлечения в оборот) вторичного сырья».

## Сохранение биоразнообразия

В регионах деятельности «Газпром нефть» реализует программы мероприятий по сохранению биоразнообразия и проводит экологический мониторинг для оценки своего воздействия на экосистемы.

В «Газпром нефти» действует корпоративная программа по сохранению биологического разнообразия на основе перечня видов флоры и фауны, являющихся индикаторами устойчивого состояния морских экосистем Арктической зоны Российской Федерации. Мероприятия программы охватывают деятельность Компании в районе расположения МЛСП «Приразломная» и объектов «Газпромнефть – Ямал», предусматривают наблюдение за объектами животного мира вдоль маршрутов транспортировки нефти.

Часть проектов освоения месторождений – программа воспроизводства водных биоресурсов. Дочерние компании «Газпром нефти», работающие на арктических территориях, занимаются разведением и воспроизводством редких видов рыб в бассейнах северных рек

### Мониторинг экосистемы Охотского моря

В 2019 г. «Газпром нефть» провела экологический мониторинг популяции серых китов на Аяшском лицензионном участке на шельфе Сахалина. Экологический мониторинг серых китов в Охотском море – часть совместной программы, реализуемой нефтегазовыми компаниями, работающими на Сахалине. Программа осуществляется при поддержке и в тесном сотрудничестве с общественными объединениями в сфере охраны окружающей среды, включая WWF. Результаты экспедиции 2019 г. подтвердили рост популяции серых китов в Охотском море.

и морей. Миллионы мальков муксуна выпускаются в Обь, Конду, Северную Сосьву. Всего в 2019 г. предприятия Компании выпустили в водоемы более 71 млн мальков ценных промысловых пород рыб. В 2019 г. Компания и правительство ХМАО-Югры подписали соглашение, в рамках которого «Газпром нефть» рассмотрит возможность компенсационных (восстановительных) мероприятий, а именно выпуска в приоритетном порядке мальков осетра сибирского, стерляди, муксуна, чира, произведенных на предприятиях округа.

### Экспедиция «Нарвал. Легенда Арктики»

Лидерство в освоении Арктики предполагает высокую ответственность за сохранение ее уникальной экосистемы и биологического разнообразия.

Летом 2019 г. «Газпром нефть» успешно завершила первую разведывательную экспедицию проекта «Нарвал. Легенда Арктики». Нарвал – редкий вид китообразных, встречающийся в водах Российской Арктики. Он занесен в Красную книгу.

В результате четырехнедельной научной экспедиции в район архипелага Земля Франца-Иосифа исследователям удалось получить уникальные данные об обитании нарвалов в российской Арктике, которые станут основой комплексной программы по изучению этого вида до 2022 г. Проект позволит оценить состояние популяции нарвала в западном секторе Арктической зоны России, определить численность и границы его распространения. «Нарвал. Легенда Арктики» является экологическим проектом масштабной программы «Газпром нефти» – «Время Арктики».



**1,2** млн ГДж

экономия энергии в Блоке разведки и добычи в 2019 г.

**4,1** млн ГДж

экономия энергии в Блоке логистики, переработки и сбыта в 2019 г.

« В рамках программы развития Омского НПЗ мы внедряем инновации во все сферы деятельности, чтобы получить наилучший результат. Это и автоматизация производства, и надежные системы очистки, и возобновляемая энергетика. Вне всяких сомнений, современное промышленное предприятие должно быть не только эффективно, но и экологично. Проект солнечной электростанции Омского НПЗ – прекрасный пример такого подхода.

**Олег Белявский,**  
Генеральный директор  
АО «Газпромнефть – ОНПЗ»

## Энергоэффективность

Эффективное использование энергоресурсов способствует повышению производительности, оптимизации производственных процессов и снижению воздействия на окружающую среду.

Компания интегрировала в свою бизнес-модель стратегию повышения энергоэффективности, сформулированную в Энергетической политике «Газпром нефти». Политика является основой системы энергетического менеджмента (СЭНМ), соответствующей требованиям международного стандарта ISO 50001.

В ПАО «Газпром нефть» на ежегодной основе разрабатывается и утверждается план развития системы энергетического менеджмента. План предусматривает расширение периметра системы энергетического менеджмента, внедрение новых и актуализацию устаревших нормативных документов, обучение персонала, а также переход на новую версию стандарта ISO 50001:2018.

Основным направлением деятельности Компании по энергосбережению и энергоэффективности в 2019 г. стало повышение эффективности

### Первая солнечная электростанция «Газпром нефти»

В Компании успешно реализован проект по созданию солнечной электростанции. Площадкой для пилотного проекта был выбран Омский НПЗ: в этом регионе в среднем насчитывается 308 солнечных дней в году. Партнером «Газпром нефти» в данном проекте стала ГК «Хевел» – российская компания, работающая в отрасли солнечной энергетики и построившая первый в России завод полного цикла по производству солнечных (фотоэлектрических) модулей. Соглашение о сотрудничестве с «Хевелом» было подписано в июне 2019 г. в рамках Петербургского международного экономического форума.

Общая мощность первой солнечной электростанции «Газпром нефти» составляет 1 МВт, что может заместить до 1 % общего энергопотребления Омского НПЗ.

работы энергетического и технологического оборудования, оптимизация использования энергоресурсов и технологических режимов.

### Потребление энергии, млн ГДж<sup>1</sup>

Потребление энергии Группой «Газпром нефть»	2015	2016	2017	2018	2019
<b>ИТОГО</b>	<b>198,1</b>	<b>199,3</b>	<b>251,8</b>	<b>242,8</b>	<b>229,2</b>

/ 1 / Подробно показатели энергопотребления будут представлены в Отчете об устойчивом развитии за 2019 г.

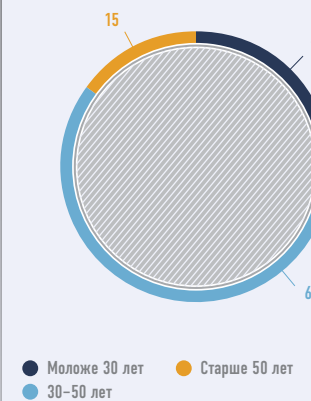
## РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Сотрудники Компании – это ее стратегические партнеры в достижении целей устойчивого развития. Чтобы обеспечить потребности Компании в квалифицированных специалистах, «Газпром нефть» развивает программы мотивации и социальной поддержки персонала, обучения и развития сотрудников, формирования кадрового резерва.

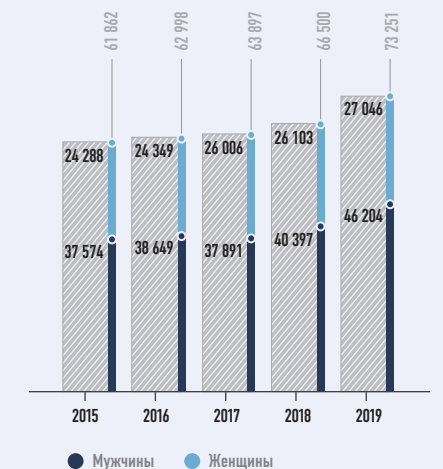
Компания ведет целенаправленную работу по привлечению, вовлечению и удержанию лучших сотрудников. В «Газпром нефти» сформулировано ценностное предложение работодателя, основанное на запросах и ожиданиях целевых аудиторий с учетом стратегических планов Компании и ее конкурентного положения в отрасли. Ценностное предложение встроено в процессы поиска и подбора персонала, адаптации и обучения руководителей.

В отчетном году в «Газпром нефти» работало 78,8 тыс. человек<sup>1</sup>. К Компании присоединились 21 367 работников, выбыли – 17 817. Рост численности сотрудников обусловлен реализацией стратегии Компании: ростом объемов производства, развитием бизнеса, в том числе совместных предприятий, а также продолжением реализации цифровых программ.

Среднесписочная численность персонала в разбивке по возрасту в 2019 г., %



Среднесписочная численность персонала в разбивке по полу<sup>1</sup>, человек



**21 367**

сотрудников присоединились к Компании в 2019 г.

/ 1 / Списочная численность сотрудников на 31 декабря 2019 г.

/ 2 / Подробные показатели в области работы с персоналом, включая расходы на персонал, количество обучившихся сотрудников по категориям и т. д. будут представлены в Отчете об устойчивом развитии за 2019 г.

# № 1

## «Газпром нефть» – № 1 в рейтинге работодателей Randstad

В 2019 г. «Газпром нефть» в третий раз подряд возглавила рейтинг работодателей Randstad. Компания заняла первое место в секторе ТЭК, при этом «Нефть, газ и энергетика» признаны самой привлекательной отраслью у респондентов. Рейтинг сформирован по результатам независимого опроса 14 тыс. представителей трудоспособного населения из всех регионов России, который в декабре прошлого года провела международная исследовательская компания TNS Global.

## Система мотивации и социальная поддержка персонала

В Компании действует единая система мотивации персонала, направленная на привлечение, удержание и развитие талантливых профессионалов, поддержку карьерного и профессионального роста сотрудников. Цели и принципы материальной и нематериальной мотивации закреплены в единой корпоративной политике в области вознаграждения.

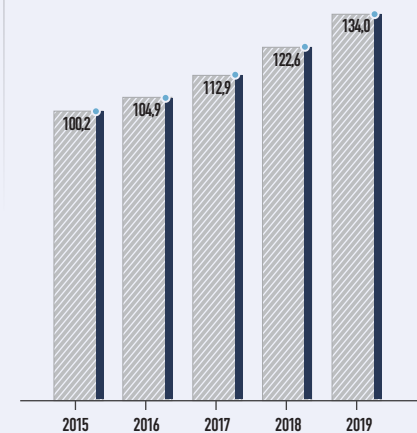
Основой для программ вознаграждения и социальной поддержки в Компании является модель совокупного поощрения, включающая компенсационный пакет, набор льгот и возможности карьерного и профессионального развития сотрудников. Модель позволяет синхронизировать цели Компании и индивидуальные способности и потребности сотрудников, задает инфраструктуру для гибкой реализации кадровой и бизнес-стратегий.

В 2019 г. прошло внедрение системы премирования на базе интегрированного процесса оценки результативности подразделений и сотрудников на трех пилотных активах. С 2020 г. новая система

премирования будет тиражирована на весь периметр «Газпром нефти».

«Газпром нефть» стремится обеспечить конкурентоспособность всех элементов системы вознаграждения. Пересмотр заработных плат проводится на регулярной основе в соответствии с динамикой рынка труда нефтегазового сектора. В 2019 г. среднемесячная заработная плата в «Газпром нефти» составила 134 тыс. ₽.

Среднемесячная заработная плата в Компании, тыс. ₽



Расходы на персонал, млн ₽

	2015	2016	2017	2018	2019
Фонд заработной платы	74 400	79 316	86 600	97 865	117 776
Социальные выплаты	2 432	3 260	3 177	3 596	3 743

## Обучение и развитие персонала

«Получение престижной премии свидетельствует о том, что «Управление партнерствами» – новаторский методологический продукт, который отвечает актуальным запросам российского бизнес-сообщества. Программа дает разносторонний положительный эффект: с одной стороны, сотрудники получают новые знания и нарабатывают необходимые компетенции, с другой – Компания создает и развивает уникальные управленческие инструменты для повышения собственной конкурентоспособности.»

**Илья Дементьев,**  
ректор Корпоративного университета  
ПАО «Газпром нефть»

Система обучения и развития в «Газпром нефти» охватывает всех сотрудников Компании и работников подрядных организаций. Кроме того, Компания уделяет большое внимание подготовке новых кадров из числа целевых групп потенциальных сотрудников – школьников и студентов.

«Газпром нефть» создала единую образовательную среду, охватывающую всю Компанию – Корпоративный университет, объединяющий все корпоративные практики обучения и развития. В Корпоративном университете работники «Газпром нефти» получают актуальные, инновационные знания, каждый сотрудник может быть как обучающимся, так и тренером или экспертом. В числе важнейших задач Корпоративного университета – вовлечение носителей экспертизы и руководителей в обучение сотрудников, создание мощного сообщества внутренних тренеров и генерация передовых знаний внутри Компании.

Структурной основой Корпоративного университета служат факультеты и кафедры внутри них. Кафедра – это центр профессиональной экспертизы, который обеспечивает флагманство в отрасли благодаря накоплению и распространению знаний и успешных практик через развитие профессиональных сообществ и привлечение лучших экспертов. В 2019 г. была обновлена концепция и методология работы с кафедрами Корпоративного университета, сформирован перечень ключевых показателей их деятельности, проведен анализ работы и намечены планы по ее совершенствованию.

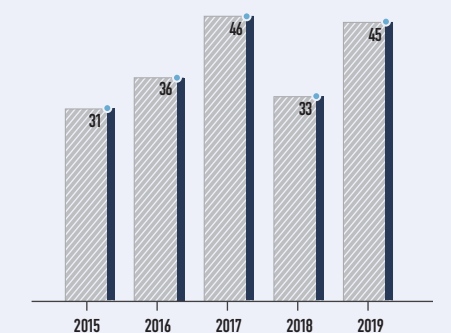
### Корпоративный университет «Газпром нефти» получил премию «Эффективное образование»

Программа «Управление партнерствами» «Газпром нефти» стала лауреатом III ежегодной премии конференции «Эффективное образование». Проект победил в номинации «Лучшая образовательная программа корпоративного университета».

Премия ежегодно присуждается наиболее эффективным и оригинальным обучающим инициативам в сфере развития бизнеса и профессионального образования в России. В конференции принимают участие ведущие российские специалисты по практической реализации образовательных и корпоративных проектов.

По оценке экспертов жюри, в «Газпром нефти» был создан сложный технологический образовательный проект, не имеющий аналогов в России. Он позволяет обучающимся изучить лучшие российские и мировые практики управления партнерствами, сформировать единый понятийный аппарат для всех сотрудников, включенных в процесс, и обменяться необходимым опытом.

Среднее количество часов обучения на одного сотрудника





Политика взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера, Сибири и Дальнего Востока

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

«Газпром нефть» вносит существенный вклад в развитие регионов деятельности как инвестор, поставщик качественных нефтепродуктов, заказчик импортозамещающей и высокотехнологичной продукции российского производства, инициатор и участник природоохранной деятельности.

**Социальные инвестиции «Газпром нефти» в рамках социально-экономических соглашений в 2019 г. составили**

**2,6 млрд руб.**

Принципы взаимодействия «Газпром нефти» с местными сообществами определяют следующие документы:

- Концепция региональной политики;
- Политика взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера, Сибири и Дальнего Востока;
- Политика благотворительной деятельности.

«Газпром нефть» рассматривает социальную политику, направленную на развитие регионов деятельности, как неотъемлемый инструмент достижения целей устойчивого развития. При взаимодействии с местными сообществами Компания стремится быть драйвером качественных изменений в решении социально-экономических задач. Основные направления деятельности в этой области:

- обеспечение экологической безопасности и минимизация воздействия на окружающую среду;
- сотрудничество с правительствами субъектов Российской Федерации и администрациями муниципальных образований в целях устойчивого развития территорий, а также повышения качества жизни населения;
- создание конкурентоспособной среды на региональных рынках труда;
- создание благоприятных финансовых, экономических и правовых условий деятельности Компании;
- развитие сотрудничества с заинтересованными сторонами и обеспечение информационной открытости.

В 2019 г. «Газпром нефть» продолжила развивать сотрудничество с правительствами субъектов Российской Федерации и администрациями муниципальных образований. Компания

### Создание научно-образовательного центра в Тюмени

Формируемый совместно Компанией, Тюменской областью и ТюмГУ научно-образовательный центр (НОЦ) станет одним из 15 НОЦ мирового уровня, создаваемых в рамках федерального национального проекта «Наука». Он объединит научный потенциал «Газпром нефти» и вузов, исследовательских центров Тюменской области и входящих в нее Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов. На базе центра будут выполняться совместные научно-исследовательские проекты, разрабатываться технологии и готовиться кадры для нефтегазовой отрасли.

провела ежегодный аудит взаимоотношений с органами региональной власти, достигла взаимопонимания по всем проблемным вопросам и получила согласие региональных властей оказывать содействие в их решении. Компанией было заключено 18 соглашений о социально-экономическом сотрудничестве с субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями.

«Газпром нефть» ведет деятельность на территории проживания коренных малочисленных народов Севера (КМНС) в Ханты-Мансийском и Ямало-Ненецком автономных округах. Компания соблюдает права КМНС, оказывает поддержку местным жителям, способствует их интеграции в современный социальный и экономический ландшафт, при этом заботясь о сохранении их традиционной культуры и быта.

## Программа социальных инвестиций «Родные города»



### «Газпром нефть» построила два спортивных комплекса в Ямало-Ненецком автономном округе

В городе Лабытнанги Ямало-Ненецкого автономного округа (ЯНАО) открылись ледовый центр «Авангард» и спортивный комплекс «Полярный», построенные компанией «Газпром нефть» в рамках программы социальных инвестиций «Родные города».

Общая площадь ледового центра – 5,4 тыс. м<sup>2</sup>. Здесь планируется проводить тренировки и соревнования

по хоккею, фигурному катанию и другим зимним видам спорта. «Полярный» позволит горожанам круглый год заниматься плаванием, мини-футболом, баскетболом, волейболом, теннисом, аэробикой и танцами. На площади в 7 тыс. м<sup>2</sup> разместились многофункциональный и тренажерный залы, зал аэробики и бассейн.

Программа «Родные города» – одна из наиболее успешных и известных инициатив российского бизнеса в области развития территорий. Она объединяет все социальные проекты «Газпром нефти» – от небольших волонтерских акций, городских праздников и крупных международных фестивалей, до строительства жилых домов и спортивных центров.

В основе программы – партнерская модель взаимодействия с региональными властями, некоммерческими организациями, местными жителями и сотрудниками Компании. При формировании портфеля социальных проектов «Газпром нефть» учитывает ожидания заинтересованных сторон, направляет ресурсы на решение актуальных проблем регионов и ориентируется на долгосрочный социальный эффект.

**Ключевые результаты программы «Родные города» в 2019 г.**

**7,5 млрд руб.**

**объем социальных инвестиций**

**> 350**

**социальных проектов реализовано**



В 2019 г. программа «Родные города» получила Гран-при самого авторитетного в России конкурса в сфере социальных инвестиций – «Лидеры корпоративной благотворительности».



«Развитие Ямала невозможно без современных спортивных центров. Такие комплексы, как «Полярный», становятся центрами притяжения для горожан и открывают новые возможности для талантливых детей. Вместе с ледовым центром «Авангард», он завершает формирование спортивной инфраструктуры этого арктического города. Теперь жители Лабытнанги смогут круглый год заниматься спортом и участвовать в соревнованиях. Новые спортивные комплексы предоставляют для этого все возможности.»

**Александр Дыбаль**, член Правления заместитель генерального директора по корпоративным коммуникациям ПАО «Газпром нефть»





Кубок  
Газпром  
нефти-2019



Седьмой  
фестиваль Kustendorf  
CLASSIC



Мультимедийная  
выставка  
Stenografiffa X

### Форум социальных инвестиций «Родные города»

«Газпром нефть» в 2019 г. провела шестой международный форум социальных инвестиций «Родные города». Это ключевое ежегодное событие Компании в сфере развития регионов и реализации социальных проектов. Форум собрал более 300 российских и зарубежных экспертов, волонтеров и победителей грантового конкурса «Газпром нефти», которые обсудили тему сохранения локальной идентичности в регионах.

### Волонтерское движение

Сотрудники «Газпром нефти» участвуют в волонтерской деятельности. 5 756 сотрудников Компании предложили свои идеи, стали частью большой команды Компании или реализовали собственный волонтерский проект, в том числе в рамках специального корпоративного конкурса.

**53**

проекта волонтеров  
реализовано  
при поддержке  
Компании в 2019 году

### Грантовый конкурс

Грантовый конкурс – 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.

**37 млн ₽**

составил грантовый  
фонд в 2019 г.

**143**

проекта местных жителей  
реализовано



«Для «Газпром нефти» важно сохранять локальную идентичность в регионах деятельности. Каждый город, каждый поселок обладает своей уникальной историей, традициями, культурой. Но для укрепления локальной идентичности очень важно социальное развитие территории, рост качества жизни. Наша программа социальных инвестиций «Родные города» как раз направлена на поддержку образовательных, спортивных, научных и культурных инициатив, которые делают жизнь в регионах деятельности Компании более комфортной, насыщенной и интересной. Как следствие, у людей становится больше поводов гордиться и ассоциировать себя с тем местом, где они живут.»

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

### Ключевые проекты программы «Родные города» в 2019 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 2019 г. приняла участие 31 команда из 10 стран России, Белоруссии, Германии, Латвии, Казахстана и Финляндии впервые присоединились Австрия, Китай, Словакия и Чехия.

#### 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 входят конкурс юных музыкантов, мастер-классы и выступления мировых звезд классической музыки, таких как дирижер Валерий Гергиев и пианист Денис Мацуев. Почетным гостем фестиваля в 2019 г. стал всемирно известный альтист Юрий Башмет, а в конкурсной программе приняли участие 25 российских молодых музыкантов.

#### «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 2019 г. онлайн-курсы на портале Mastera.academy прошли более 20 тыс. человек.

#### Stenografiffa X

При поддержке «Газпром нефти» проходит крупнейшее в России стрит-арт событие – фестиваль «Стенография». Художники превращают обычные городские постройки в арт-объекты.

2019 г. стал для фестиваля юбилейным – десятая «Стенография» подарила «родным городам» Компании 35 масштабных граффити в Екатеринбурге, Ханты-Мансийске, Омске, Томске, Каргаске, Парабели, Ноябрьске, Муравленко, Оренбурге, а также в полярных поселках Новый Порт, Мыс Каменный и Тазовский.

Также в креативном пространстве «Люмьер-Холл» в Санкт-Петербурге прошла мультимедийная выставка Stenografiffa X, которая объединила самые эффектные арт-объекты и рекорды фестиваля за 10 лет.



### **«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.

В 2019 г. 73 студента и четверо молодых ученых были награждены именными стипендиями и премиями Компании. Проект вышел на международный уровень: на базе исследовательской лаборатории им. П. Л. Чебышева создан факультет математики и компьютерных наук. Также при поддержке «Газпром нефти» запущена программа магистратуры «Современная математика» для студентов из России и стран Восточной Европы и Азии.

### **«Умножая таланты»**

С 2015 г. «Газпром нефть» ежегодно проводит интеллектуальный турнир для одаренных школьников «Умножая таланты».

Старшеклассники из регионов деятельности Компании соревнуются в решении кейсов по нефтегазовой тематике. В 2019 г. к организации турнира присоединился образовательный центр «Сириус» – ведущий российский кампус для талантливых детей. Турнир проходил в новом формате – кроме задач по нефтегазовой тематике конкурсанты также решали цифровые кейсы «Газпром нефти». Заявки на участие подали 2,8 тыс. участников, в финал турнира вышел 71 ученик из 8–11 классов.

### **In The City**

С 2015 г. «Газпром нефть» совместно с Институтом медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка» организует образовательные программы для активных участников развития регионов в Омске и Санкт-Петербурге. В 2019 г. конференцию In the City о технологиях, меняющих будущее городов, а также лекции и мастер-классы предпринимателей, ученых и урбанистов из США, Нидерландов, Индонезии и России посетили более тысячи человек, еще 25 тыс. стали зрителями онлайн-трансляций.

### **Социальная деятельность за рубежом**

Социальная деятельность «Газпром нефти» за рубежом способствует выстраиванию конструктивных отношений с местными сообществами и успешной реализации проектов Компании.

В Сербии «Газпром нефть» реализует масштабные социальные проекты, направленные на поддержку культуры и сохранение исторического наследия страны. На протяжении многих лет под лозунгом «Будущее в действии» NIS, дочерняя компания «Газпром нефти», выступает одним из ведущих социальных инвесторов в поддержку образования, здравоохранения, социального содействия, культуры и спорта страны.

Социальные проекты Компании в Курдском автономном регионе Ирака и иракской провинции Васит реализуются в тесном взаимодействии с местными властями. Приоритетные направления социальной политики в регионе: развитие системы образования, медицины и электроснабжения.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА И ЗА ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г. С АУДИТОРСКИМ ЗАКЛЮЧЕНИЕМ НЕЗАВИСИМОГО АУДИТОРА

## Аудиторское заключение независимого аудитора

**Акционерам и Совету директоров  
Публичного акционерного общества «Газпром нефть»**

### Мнение

Мы провели аудит прилагаемой консолидированной финансовой отчетности Публичного акционерного общества «Газпром нефть» (далее – ПАО «Газпром нефть») и его дочерних организаций (далее – Группа), состоящей из консолидированного отчета о финансовом положении по состоянию на 31 декабря 2019 г. и консолидированных отчетов о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, о движении капитала и о движении денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, состоящих из краткого изложения основных положений учетной политики и прочей пояснительной информации.

По нашему мнению, прилагаемая консолидированная финансовая отчетность отражает достоверно во всех существенных отношениях консолидированное финансовое положение Группы по состоянию на 31 декабря 2019 г., а также ее консолидированные финансовые результаты деятельности и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (далее – МСФО).

### Основание для выражения мнения

Мы провели аудит в соответствии с Международными стандартами аудита (далее – МСА). Наша ответственность в соответствии с этими стандартами раскрыта в разделе «Ответственность аудитора за аудит консолидированной финансовой отчетности» настоящего заключения. Мы являемся независимыми по отношению к Группе в соответствии с Правилами независимости аудиторов и аудиторских организаций и Кодексом профессиональной этики аудиторов, соответствующими Международному кодексу этики профессиональных бухгалтеров (включая международные стандарты независимости), разработанному Советом по международным стандартам этики для профессиональных бухгалтеров, и нами выполнены прочие иные обязанности в соответствии с этими требованиями профессиональной этики. Мы полагаем, что полученные нами аудиторские доказательства являются достаточными и надлежащими, чтобы служить основанием для выражения нашего мнения.

### 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 об этих вопросах.

## Признание выручки

Особое внимание в ходе аудита мы уделили признанию выручки, так как сумма выручки является существенной, и потоки выручки формируются в различных географических и операционных сегментах. Помимо этого, потоки выручки отличаются условиями признания, такими как определение обязанности к исполнению и цены сделки, порядок передачи рисков и выгод.

Несмотря на высокий уровень автоматизации, большой объем договоров и значительное количество операций создает риск искажения данного показателя.

Наши процедуры в отношении риска существенного искажения выручки включали:

- оценку последовательности применения учетной политики в области признания выручки применительно к различным видам обязанностей к исполнению;
- тестирование средств контроля и оценку риска недобросовестных действий или ошибок;
- проверку своевременности признания выручки и права на признанную выручку исходя из условий договоров и иных документов;
- получение писем-подтверждений от контрагентов на конец отчетного периода.

По результатам проведенных процедур мы сочли позицию руководства Группы в отношении признания выручки приемлемой.

Информация о применяемых методах учета выручки приведена в Примечании 2 «Основные положения учетной политики» к консолидированной финансовой отчетности, информация о стоимостных показателях выручки, включая данные по географическим сегментам, представлена в Примечании 40 «Информация по сегментам» к консолидированной финансовой отчетности.

## Оценка возмещаемой стоимости внеоборотных активов

В связи с существенной балансовой стоимостью внеоборотных активов Группы, продолжающейся волатильностью макроэкономических параметров, дополненной политической нестабильностью в некоторых регионах деятельности Группы, чувствительностью моделей обесценения к допущениям, принятым руководством Группы, а также высоким уровнем субъективности применяемых суждений и оценок руководства Группы мы считаем, что данный вопрос является одним из наиболее значимых областей аудита.

Риск невозмещаемости балансовой стоимости внеоборотных активов относится, прежде всего, к добычным активам и активам по переработке нефти на территории Российской Федерации, активам по нефтегазовой разведке и добыче на территории Ирака, а также к активам на территории преимущественно Сербии. На отчетную дату руководство провело оценку возмещаемой стоимости внеоборотных активов по единицам, генерирующим денежные потоки, на основе расчета ценности использования.

Наши аудиторские процедуры в отношении данной области включали:

- тестирование принципов построения прогнозов будущих потоков денежных средств;
- привлечение наших специалистов по оценке, которые:
  - проанализировали методологию, используемую Группой при проведении теста на обесценение внеоборотных активов, и последовательность ее применения Группой;
  - сравнили информацию, использованную Группой, с данными, полученными из независимых источников (инфляция и ставки налога на прибыль), а также с нашей собственной оценкой ключевых исходных данных, примененных в тестировании на обесценение (прогнозирование цен на нефть и курсов валют, определение ставок дисконтирования, оценка запасов нефти и газа, а также планируемых объемов их добычи и продажи);
  - провели анализ чувствительности моделей, применяемых для целей тестирования, к изменению основных допущений.

По результатам проведенных аудиторских процедур мы полагаем, что информация и основные допущения, используемые руководством Группы при расчете возмещаемой стоимости внеоборотных активов, являются приемлемыми и соответствуют текущим экономическим условиям.

Информация о применяемых методах оценки и учета обесценения внеоборотных активов приведена в Примечании 2 «Основные положения учетной политики» и Примечании 3 «Основные бухгалтерские оценки, допущения и профессиональные суждения» к консолидированной финансовой отчетности, информация о проведенном тестировании на предмет обесценения активов раскрыта в Примечании 11 «Основные средства» и Примечании 13 «Гудвил и нематериальные активы» к консолидированной финансовой отчетности.

## Классификация и признание финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств

В связи с экономической важностью показателя денежных средств и их эквивалентов, значительностью сумм остатков эквивалентов денежных средств, а также применением руководством Группы профессионального суждения и допущений к классификации и признанию финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств мы считаем, что данный вопрос является одним из ключевых вопросов аудита.

Классификация и признание финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств, применяемые Группой, основываются на применении значительного профессионального суждения руководства Группы, которое подтверждается намерениями руководства Группы по использованию таких финансовых инструментов в целях урегулирования краткосрочных денежных обязательств Группы. Дополнительно Группой проводится анализ различных факторов, включая оценку ликвидности и кредитных рисков, истории возврата денежных средств в любой момент времени без существенной потери процентов и штрафных санкций.

В ходе проведения аудиторских процедур в отношении классификации и признания финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств мы выполнили следующие процедуры:

- оценка надлежащего характера и последовательности применения профессиональных суждений руководства Группы в отношении классификации и признания финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств;
- анализ намерений руководства Группы в отношении использования финансовых инструментов, классифицированных в качестве эквивалентов денежных средств, для целей управления ликвидностью Группы;
- оценка ликвидности и кредитных рисков, обусловленных платежеспособностью контрагентов, в том числе по сделкам биржевого РЕПО и по договору «кэш пулинга» с материнской организацией Группы;
- анализ договоров и иных документов, подтверждающих наличие возможности получить денежные средства в любой момент времени без существенной потери процентов и штрафных санкций, связанных с досрочным возвратом.

По результатам выполненных нами процедур мы считаем, что ключевые допущения и профессиональные суждения руководства Группы в отношении классификации и признания финансовых инструментов в качестве эквивалентов денежных средств являются разумно обоснованными и не противоречат имеющимся аудиторским доказательствам.

Информация об основных положениях учетной политики, применяемых к учету денежных средств и их эквивалентов, приведена в Примечании 2 «Основные положения учетной политики» к консолидированной финансовой отчетности, информация об остатках денежных средств и их эквивалентов в стоимостном выражении представлена в Примечании 6 «Денежные средства и их эквиваленты» к консолидированной финансовой отчетности.

## Прочие сведения

Консолидированная финансовая отчетность Группы за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., подготовленная в соответствии с МСФО, была проаудирована другим аудитором (Акционерным обществом «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит»), который выразил немодифицированное мнение об этой консолидированной финансовой отчетности в аудиторском заключении от 20 февраля 2019 г.



## Прочая информация

Руководство несет ответственность за прочую информацию. Прочая информация включает информацию, содержащуюся в Анализе руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы за три месяца, закончившихся 31 декабря и 30 сентября 2019 г., и за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 гг. (но не включает консолидированную финансовую отчетность и наше аудиторское заключение о ней), который мы получили до даты настоящего аудиторского заключения, Годовом отчете ПАО «Газпром нефть» за 2019 г. и Ежеквартальном отчете эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2020 г. Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2019 г. и Ежеквартальный отчет эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2020 г., которые, предположительно, будут нам предоставлены после даты настоящего аудиторского заключения.

Наше мнение о консолидированной финансовой отчетности не распространяется на прочую информацию, и мы не предоставляем и не будем предоставлять вывод, обеспечивающий в какой-либо форме уверенность 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 вопроса, 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» за 2019 г. и Ежеквартальным отчетом эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2020 г. мы приходим к выводу, что в них содержится существенное искажение, мы обязаны сообщить об этом лицам, отвечающим 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 за подготовкой консолидированной финансовой отчетности.

## 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 составлении 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:

- а) 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;
- б) 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;
- в) оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики, обоснованность бухгалтерских оценок, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- г) 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;
- д) 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;
- е) 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 независимость аудитора, а в необходимых случаях – о соответствующих мерах предосторожности.

Из тех вопросов, которые мы довели до сведения лиц, отвечающих за корпоративное управление, мы определили вопросы, которые были наиболее значимы 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.

Президент ООО «ФБК»




**С.М. Шапигузов**

(на основании Устава,  
квалификационный аттестат аудитора 01-001230)

Руководитель задания по аудиту, по результатам которого составлено аудиторское заключение

**К.С. Ширикова, FCCA**

(квалификационный аттестат аудитора 01-000712)

Дата аудиторского заключения  
21 февраля 2020 года

Аудируемое лицо

**Наименование:**

Публичное акционерное общество «Газпром нефть» (ПАО «Газпром нефть»).

**Адрес юридического лица в пределах места нахождения юридического лица:**

Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Почтамтская, д. 3-5.

**Государственная регистрация:**

Зарегистрировано 6 октября 1995 г. Омской городской регистрационной палатой. Свидетельство о государственной регистрации № 38606450. Основной государственный регистрационный номер – 1025501701686

Аудитор

**Наименование:**

Общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ООО «ФБК»).

Адрес юридического лица в пределах места нахождения юридического лица:

Российская Федерация, 101990, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 44/1, стр. 2АБ.

**Государственная регистрация:**

Зарегистрировано Московской регистрационной палатой 15 ноября 1993 года, регистрационный номер 484.583. Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц 24 июля 2002 года за основным государственным регистрационным номером 1027700058286.

**Членство в саморегулируемой организации аудиторов:**  
Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество» (СРО ААС).

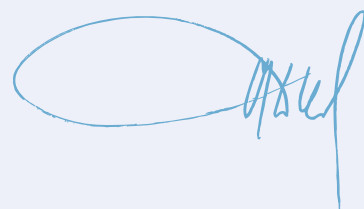
Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов 11506030481.

## Консолидированный отчет о финансовом положении

В млн ₽

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>АКТИВЫ</b>			
<b>ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Денежные средства и их эквиваленты	6	202 404	247 585
Краткосрочные финансовые активы		19 906	847
Торговая и прочая дебиторская задолженность	7	205 272	129 150
Товарно-материальные запасы	8	173 674	149 956
Предоплата по налогу на прибыль		6 622	3 179
Дебиторская задолженность по прочим налогам	9	104 918	91 929
Прочие оборотные активы	10	55 052	40 483
<b>Итого оборотные активы</b>		<b>767 848</b>	<b>663 129</b>
<b>ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Основные средства	11	2 469 338	2 366 069
Активы в форме права пользования	12	79 073	–
Гудвил и прочие нематериальные активы	13	88 620	80 139
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия	14	341 115	328 937
Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность		829	980
Долгосрочные финансовые активы	16	11 037	10 345
Отложенные налоговые активы	17	18 492	19 127
Прочие внеоборотные активы	18	49 131	52 200
<b>Итого внеоборотные активы</b>		<b>3 057 635</b>	<b>2 857 797</b>
<b>ИТОГО АКТИВЫ</b>		<b>3 825 483</b>	<b>3 520 926</b>
<b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>			
<b>Краткосрочные обязательства</b>			
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов	19	30 198	90 923
Краткосрочная часть обязательств по аренде	25	9 927	–
Краткосрочная часть обязательств по финансовой аренде	25	–	1 829
Торговая и прочая кредиторская задолженность	20	307 439	307 604
Прочие краткосрочные обязательства	21	40 741	39 510
Обязательства по налогу на прибыль		2 247	3 328
Прочие налоги к уплате	22	96 401	99 085
Резервы и прочие начисленные обязательства	23	23 741	20 043
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>		<b>510 694</b>	<b>562 322</b>
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Долгосрочные кредиты и займы	24	685 030	684 530
Долгосрочная часть обязательств по аренде	25	77 868	–

	Прим.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Долгосрочная часть обязательств по финансовой аренде	25	–	23 654
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	26	21 504	44 857
Отложенные налоговые обязательства	17	148 253	127 448
Резервы и прочие начисленные обязательства	23	119 004	67 192
Прочие долгосрочные обязательства	27	49 933	19 104
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>		<b>1 101 592</b>	<b>966 785</b>
<b>КАПИТАЛ</b>			
Уставный капитал	28	98	98
Собственные акции, выкупленные у акционеров	28	(1 170)	(1 170)
Добавочный капитал		36 044	60 397
Нераспределенная прибыль		1 943 523	1 680 978
Прочие резервы		78 711	99 874
<b>Итого капитал, причитающийся акционерам ПАО «Газпром нефть»</b>		<b>2 057 206</b>	<b>1 840 177</b>
Неконтролирующая доля участия	38	155 991	151 642
<b>Итого капитал</b>		<b>2 213 197</b>	<b>1 991 819</b>
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>		<b>3 825 483</b>	<b>3 520 926</b>



Дюков А. В.  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»



Янкевич А. В.  
Заместитель генерального  
директора по экономике  
и финансам ПАО «Газпром нефть»

## Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

в млн ₽ (за исключением данных на акцию)

	Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
<b>ВЫРУЧКА</b>			
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов		2 393 444	2 418 717
Прочая выручка		91 864	70 575
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>40</b>	<b>2 485 308</b>	<b>2 489 292</b>
<b>РАСХОДЫ И ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ</b>			
Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов		(663 068)	(617 306)
Производственные и операционные расходы		(260 688)	(228 618)
Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы		(125 592)	(114 882)
Транспортные расходы		(143 474)	(147 182)
Износ, истощение и амортизация	11,12,13	(181 372)	(175 451)
Налоги, за исключением налога на прибыль	22	(591 193)	(652 784)
Экспортные пошлины		(71 601)	(94 916)
Расходы на геологоразведочные работы		(1 752)	(1 411)
<b>ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>		<b>(2 038 740)</b>	<b>(2 032 550)</b>
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>		<b>446 568</b>	<b>456 742</b>
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	14	83 906	90 704
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто	31	10 518	(33 558)
Финансовые доходы	32	22 906	7 506
Финансовые расходы	33	(32 772)	(21 476)
Прочие расходы, нетто	30	(23 292)	(19 796)
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ДОХОДЫ</b>		<b>61 266</b>	<b>23 380</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>		<b>507 834</b>	<b>480 122</b>
Расходы по текущему налогу на прибыль		(52 502)	(59 585)
Расходы по отложенному налогу на прибыль		(33 244)	(19 544)
<b>ИТОГО РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>34</b>	<b>(85 746)</b>	<b>(79 129)</b>
<b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>		<b>422 088</b>	<b>400 993</b>
<b>Прочий совокупный (убыток)/доход – переносимый в состав прибылей и убытков</b>			
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности		(29 674)	36 937
Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога	35	319	14 630
Прочий совокупный (убыток)/доход		(319)	95
<b>ИТОГО ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД – ПЕРЕНОСИМЫЙ В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>		<b>(29 674)</b>	<b>51 662</b>
<b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК – НЕ ПЕРЕНОСИМЫЙ В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>			
Переоценка чистого обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности		(2 411)	–

Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
	<b>(2411)</b>	<b>-</b>
<b>ИТОГО ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК – НЕ ПЕРЕНΟΣИМЫЙ В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>		
ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД ЗА ПЕРИОД	<b>(32 085)</b>	<b>51 662</b>
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>	<b>390 003</b>	<b>452 655</b>
<b>ПРИБЫЛЬ, ОТНОСЯЩАЯСЯ:</b>		
– к акционерам ПАО «Газпром нефть»	400 201	376 667
– неконтролирующей доле участия	21 887	24 326
Прибыль за период	422 088	400 993
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД, ОТНОСЯЩИЙСЯ:</b>		
– к акционерам ПАО «Газпром нефть»	379 038	416 399
– неконтролирующей доле участия	10 965	36 256
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>	<b>390 003</b>	<b>452 655</b>
Прибыль на акцию, причитающаяся акционерам ПАО «Газпром нефть»		
Базовая прибыль на акцию (в Р на акцию)	84,82	79,84
Разводненная прибыль на акцию (в Р на акцию)	84,82	79,84
Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (млн)	4 718	4 718

## Консолидированный отчет о движении капитала

в млн Р

	Относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть»						Неконтролирующая доля участия	Итого капитал
	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль	Прочие резервы	Итого		
<b>Остаток по состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>98</b>	<b>(1 170)</b>	<b>60 397</b>	<b>1 680 978</b>	<b>99 874</b>	<b>1 840 177</b>	<b>151 642</b>	<b>1 991 819</b>
Изменение учетной политики (примечание 4)	-	-	-	(14 565)	-	(14 565)	-	(14 565)
<b>Остаток по состоянию на 1 января 2019 г.</b>	<b>98</b>	<b>(1 170)</b>	<b>60 397</b>	<b>1 666 413</b>	<b>99 874</b>	<b>1 825 612</b>	<b>151 642</b>	<b>1 977 254</b>
Прибыль за период	-	-	-	400 201	-	400 201	21 887	422 088
<b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ (УБЫТОК)/ДОХОД</b>								
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	-	-	-	-	(18 752)	(18 752)	(10 922)	(29 674)
Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога	-	-	-	-	319	319	-	319
Переоценка чистого обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности	-	-	-	-	(2 411)	(2 411)	-	(2 411)
Прочий совокупный убыток	-	-	-	-	(319)	(319)	-	(319)
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>400 201</b>	<b>(21 163)</b>	<b>379 038</b>	<b>10 965</b>	<b>390 003</b>
<b>Операции с акционерами, отраженные непосредственно в капитале</b>								
Дивиденды акционерам	-	-	-	(123 091)	-	(123 091)	(6 616)	(129 707)
Операции с акционером (примечание 11)	-	-	(24 353)	-	-	(24 353)	-	(24 353)
<b>ИТОГО ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(24 353)</b>	<b>(123 091)</b>	<b>-</b>	<b>(147 444)</b>	<b>(6 616)</b>	<b>(154 060)</b>
Остаток по состоянию на 31 декабря 2019 г.	98	(1 170)	36 044	1 943 523	78 711	2 057 206	155 991	2 213 197

## Консолидированный отчет о движении денежных средств

в млн ₽

	Относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть»							Итого капитал
	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Нераспределенная прибыль	Прочие резервы	Итого	Неконтролирующая доля участия	
<b>Остаток по состоянию на 1 января 2018 г.</b>	<b>98</b>	<b>(1 170)</b>	<b>62 256</b>	<b>1 431 931</b>	<b>60 142</b>	<b>1 553 257</b>	<b>105 876</b>	<b>1 659 133</b>
Прибыль за период	-	-	-	376 667	-	376 667	24 326	400 993
<b>Прочий совокупный доход</b>								
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
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>376 667</b>	<b>39 732</b>	<b>416 399</b>	<b>36 256</b>	<b>452 655</b>
<b>Операции с акционерами, отраженные непосредственно в капитале</b>								
Дивиденды акционерам	-	-	-	(127 620)	-	(127 620)	(11 769)	(139 389)
Операция под общим контролем	-	-	(2 819)	-	-	(2 819)	-	(2 819)
Изменение неконтролирующей доли участия в дочерних компаниях (примечание 38)	-	-	960	-	-	960	21 279	22 239
<b>ИТОГО ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 859)</b>	<b>(127 620)</b>	<b>-</b>	<b>(129 479)</b>	<b>9 510</b>	<b>(119 969)</b>
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

	Прим.	Год,	Год,
		закончившийся 31 декабря 2019 г.	закончившийся 31 декабря 2018 г.
<b>Движение денежных средств от операционной деятельности</b>			
Прибыль до налогообложения		507 834	480 122
<b>Корректировки:</b>			
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	14	(83 906)	(90 704)
(Прибыль)/убыток от курсовых разниц, нетто	31	(10 518)	33 558
Финансовые доходы	32	(22 906)	(7 506)
Финансовые расходы	33	32 772	21 476
Износ, истощение и амортизация	11, 12, 13	181 372	175 451
Прочие неденежные статьи		10 804	12 386
<b>Операционный денежный поток до изменений в оборотном капитале</b>		<b>615 452</b>	<b>624 783</b>
<b>Изменения в оборотном капитале:</b>			
Дебиторская задолженность		(41 927)	(10 661)
Товарно-материальные запасы		(23 453)	(27 688)
Дебиторская задолженность по налогам		(13 531)	(33 855)
Прочие активы		(8 165)	(4 339)
Кредиторская задолженность		83 185	51 826
Налоги к уплате		(1 974)	13 175
Прочие обязательства		45 370	11 868
<b>Общий эффект от изменений в оборотном капитале</b>		<b>39 505</b>	<b>326</b>
Уплаченный налог на прибыль		(53 087)	(61 157)
Проценты уплаченные		(59 057)	(46 492)
Дивиденды полученные		65 404	20 063
Прочие денежные потоки по операционной деятельности		859	-
<b>Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности</b>		<b>609 076</b>	<b>537 523</b>
<b>Движение денежных средств от инвестиционной деятельности</b>			
Увеличение денежных средств при приобретении дочернего общества		-	(920)
Приобретение инвестиций в совместные предприятия		(210)	(440)
Размещение денежных средств на банковских депозитах		(97 090)	(640)
Поступления денежных средств при закрытии банковских депозитов		82 000	7 350
Приобретение прочих инвестиций		(474)	(70)
Поступления от продажи прочих инвестиций		1 425	-
Краткосрочные займы выданные		(532)	(143)

Прим.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
	661	218
Поступления денежных средств от погашения краткосрочных займов		
Долгосрочные займы выданные	(7 148)	(984)
Поступления денежных средств от погашения долгосрочных займов	1 313	12 490
Приобретение основных средств и нематериальных активов	(453 011)	(370 067)
Приобретение нефтегазовых лицензий	(9 623)	(5 130)
Поступления от продажи основных средств за минусом налога	115 710	4 413
Проценты полученные	17 155	18 885
Прочие денежные потоки по инвестиционной деятельности	(13 765)	–
<b>Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности</b>	<b>(363 589)</b>	<b>(335 038)</b>
<b>Движение денежных средств от финансовой деятельности</b>		
Поступление краткосрочных кредитов и займов	15 592	442
Погашение краткосрочных кредитов и займов	(343)	(220)
Поступление долгосрочных кредитов и займов	243 371	366 102
Погашение долгосрочных кредитов и займов	(292 036)	(360 840)
Затраты, напрямую связанные с получением займов	(375)	(158)
Дивиденды, уплаченные акционерам ПАО «Газпром нефть»	(227 120)	(70 774)
Дивиденды, уплаченные неконтролирующим акционерам	(6 609)	(11 864)
Поступления от реализации неконтролирующих долей в дочерних обществах	38	–
Погашение основной части обязательства по аренде	(9 200)	–
Погашение основной части обязательства по финансовой аренде	–	(1 579)
<b>Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности</b>	<b>(276 720)</b>	<b>(56 543)</b>
<b>(Уменьшение) / увеличение денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>(31 233)</b>	<b>145 942</b>
Влияние изменения обменного курса валют на денежные средства и их эквиваленты	(13 948)	11 035
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	247 585	90 608
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	202 404	247 585

## Примечания к консолидированной финансовой отчетности по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2019 года

в млн ₽

### 1. Общие сведения

#### Описание деятельности

ПАО «Газпром нефть» (далее – «Компания») и его дочерние общества (далее совместно именуемые «Группа») являются 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 2019 г., проанализированы по 21 февраля 2020 г. включительно, т.е. до даты выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

Основные положения учетной политики описаны ниже. Кроме изменений и дополнений учетной политики в результате внедрения МСФО (IFRS) 16 и изменений в Налоговом кодексе, введенных с 1 января 2019 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 по строке «Прочие резервы» 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, то есть 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 финансовые активы, оцениваемые по справедливой стоимости через прочий совокупный доход или через прибыль или убыток.

## 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 нерезализованной прибыли и убытков, возникающих по операциям между ними. Нерезализованная прибыль по операциям с инвестициями, учитываемыми по методу долевого участия, исключается за счет уменьшения стоимости инвестиций в пределах доли участия Группы в соответствующем объекте инвестиций. Нерезализованные убытки исключаются в том же порядке, что и нерезализованная 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.

Эквивалентами денежных средств являются высоколиквидные краткосрочные инвестиции со сроком погашения не более трех месяцев с даты их приобретения, которые могут быть обменены на определенную сумму денежных средств и подвержены незначительному риску изменения стоимости. Они признаются по стоимости приобретения, которая приблизительно соответствует их справедливой стоимости, и отражаются по амортизированной стоимости, так как легко конвертируемы в определенную сумму денежных средств.

Группа использует дополнительные высоколиквидные инструменты для целей управления денежными средствами, которые признаются в качестве эквивалентов денежных средств:

- депозиты со сроком погашения более трех месяцев, если Группа имеет право досрочно востребовать размещенные денежные средства без существенной потери процентов и штрафных санкций;
- денежные средства по сделкам биржевого репо со сроком исполнения не более одного месяца при условии, что риски и выгоды не переходят к Группе, возмещение осуществляется по фиксированной ставке процента и не связано с изменением рыночной стоимости ценных бумаг;
- краткосрочные займы в рамках «кэш пулинга» с материнской организацией с возможностью досрочного возврата в любой момент времени без существенной потери процентов и штрафных санкций.

## Непроизводные финансовые активы

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), и
- 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 убыток, 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. Классификация финансовых активов 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 (ПСД). 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. Существуют 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. 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, если они существенны. 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 убыток: активы, которые не соответствуют критериям учета по амортизированной стоимости или справедливой стоимости через прочий совокупный доход, оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Изменения балансовой стоимости по долговым инвестициям, которые впоследствии оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток, 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 долевые инструменты по справедливой стоимости. В тех случаях, когда руководство Группы приняло решение представлять прибыли и убытки от долевыми инструментами 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, оцениваемым по справедливой стоимости через прочий совокупный доход, не отражаются обособленно от других изменений справедливой стоимости данных активов.

Прочие долевые инструменты оцениваются по справедливой стоимости через прибыль или убыток. Изменения справедливой стоимости таких финансовых активов отражаются в отчетности в составе прочих прибылей/(убытков). Данные активы не являются существенными для Группы.

### 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. 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.

### 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, отражающиеся 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 (НМА). 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. Амортизация НМА отражена по строке «Износ, истощение и амортизация» консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

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 непроизводных финансовых активов

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 (IFRS) 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 36.

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.

Группа представляет сумму убытков от обесценения финансовых активов, включая восстановление убытков от их обесценения, по строке «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы» раздела «Расходы и прочие затраты».

## 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.

## Государственные субсидии, а также акцизы на нефтяное сырье и их вычеты в повышенном размере

С 1 января 2019 г. в связи с изменениями в режиме налогообложения вводится новый акциз на нефтяное сырье, его двойной вычет и демпферная поправка. Вычет по акцизам и демпферная поправка, предоставляющие экономическую выгоду Группе, учитываются отдельно и признаются аналогично государственным субсидиям, т.е. вычитаются из соответствующих расходов.

## Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья

С 1 января 2019 г. вводится новый режим налогообложения для нефтяного сектора – налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (НДД). НДД классифицируется в качестве расхода по обычной деятельности, аналогично налогу на добычу полезных ископаемых (НДПИ), в составе себестоимости реализованной продукции и представляется в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе по строке «Налоги, за исключением налога на прибыль».

## Экспортные пошлины

Экспортные пошлины, которые уплачиваются государству в зависимости от объемов нефти и нефтепродуктов, которые пересекли границу, 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

В ходе обычной деятельности Группа производит отчисления в Государственный пенсионный фонд Российской Федерации в отношении своих сотрудников. Данные отчисления рассчитываются работодателем как процент от текущих отчислений на заработную плату и относятся на затраты по мере возникновения.

Кроме того, в Группе действуют программы по дополнительным выплатам сотрудникам по окончании трудовой деятельности, которые охватывают большинство сотрудников Группы. Группа признает оценочное обязательство по данным программам. Затраты на вознаграждения по окончании трудовой деятельности начислены и признаны в составе прочих расходов на персонал консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе таким образом, чтобы распределить регулярные затраты в течение срока трудовой деятельности сотрудников. Актуарные прибыли и убытки в отношении обязательств по программам вознаграждения по окончании трудовой деятельности, возникающие в результате корректировок на основе опыта и изменений актуарных допущений, отражаются в составе прочего совокупного дохода в том периоде, в котором они возникают, и включены в прочие резервы в составе капитала в консолидированном отчете о финансовом положении.

## Арендованные активы

### Учетная политика, применяемая для учета договоров аренды с 1 января 2019 г.

В момент подписания Группа оценивает договор, который был заключен или изменен до или после 1 января 2019 г., на наличие признаков аренды. Договор содержит признаки аренды, если содержит юридически защищенные права и обязанности, согласно которым передается право контролировать использование идентифицированного актива в течение определенного периода времени в обмен на возмещение. Наличие права оценивается Группой следующим образом:

- договор предполагает явное или неявное использование физически идентифицированного актива, при этом, если поставщик имеет существенное право замены, то актив не идентифицирован;
- Группа имеет право получать практически все экономические выгоды от использования актива в течение всего периода использования; а также
- Группа имеет право распоряжаться использованием актива.

Группа имеет право распоряжаться использованием актива, когда предполагает наличие прав принятия решений в отношении изменения того, как и для какой цели используется актив. В редких случаях, когда решение о том, как и для каких целей используется актив, predetermined, Группа имеет право определять использование актива, если либо:

- Группа имеет право управлять активом; или же
- Группа спроектировала актив таким образом, который predetermined, как и для какой цели он будет использоваться.

Группа признает актив в форме права пользования и обязательство по аренде на дату начала аренды – дату, когда актив доступен к использованию арендатором. Актив в форме права пользования первоначально оценивается по стоимости, которая соответствует сумме обязательства по аренде на дату начала аренды, скорректированную на любые арендные платежи, сделанные на или до даты начала договора, плюс первоначальные прямые затраты и оценочные затраты на демонтаж, ликвидацию или восстановление базового актива в месте его расположения, за вычетом полученных арендных выплат.

Актив в форме права пользования амортизируется линейным методом с даты начала аренды до наиболее ранней из двух дат: окончания срока полезного использования актива в форме права пользования или конца срока аренды. Предполагаемый срок полезного использования активов в форме права пользования определяется на тех же основаниях, что и основные средства. Кроме того, актив в форме права пользования периодически уменьшается на убытки от обесценения, если таковые имеются, и корректируется для определенных переоценок обязательства по аренде.

Обязательства по аренде первоначально оцениваются по приведенной стоимости арендных платежей, которые не были уплачены на дату начала, дисконтированных с использованием процентной ставки, подразумеваемой в договоре аренды, или, если эта ставка не может быть легко определена, дополнительной ставки заимствования Группы. Как правило, Группа использует ставку привлечения дополнительных заемных средств, которая определяется на основании индикативных ставок банков.

Арендные платежи, включенные в оценку арендного обязательства, включают следующее:

- фиксированные платежи, включая фиксированные платежи по существу;
- переменные арендные платежи, которые зависят от индекса или ставки, первоначально измеряемой с использованием индекса или ставки на дату начала;
- суммы, ожидаемые к уплате по гарантии остаточной стоимости; а также
- цена исполнения по опциону на покупку, по которому Группа имеет достаточную уверенность в исполнении, арендные платежи в необязательный период продления, если у Группы есть достаточные основания для реализации опциона на продление, и штрафы за досрочное прекращение аренды, если Группа планирует досрочно прекратить договор аренды.

Переменные платежи не включаются в расчет обязательства по аренде:

- платежи по договорам аренды земли, расчет которых зависит от кадастровой стоимости участка и иных коэффициентов, устанавливаемых постановлениями правительства;
- платежи за коммунальные и прочие услуги, определяемые по факту потребления;
- платежи, которые зависят от использования актива (за единицу объема или выручки, получаемой с использованием актива).

Группа применяет практическое исключение и учитывает дополнительные платежи, не связанные с арендой, но предусмотренные договором аренды вместе с платежами за аренду, по всем договорам, кроме договоров тайм-чартера. По договорам тайм-чартера Группа выделяет сервисный компонент, не связанные с правом пользования активом, в составе расходов периода в случае, если доля таких платежей может быть достоверно определена.

Срок аренды, используемый для оценки обязательства и актива в форме права пользования, определяется как период, в течение которого Группа имеет достаточную уверенность в аренде актива. Срок аренды определяется с учетом наличия достаточной уверенности в исполнении или неисполнении опциона на продление или расторжение договора. Группа учитывает денежные и неденежные аспекты для определения срока аренды договора, такие как бизнес-планы, прошлую практику и экономические стимулы для продления и расторжения договора (наличие неотделимых улучшений и пр.) и другие факторы, которые могут повлиять на суждение руководства в отношении срока аренды.

Обязательство по аренде подлежит переоценке в случае изменения будущих арендных платежей в результате изменения индекса или ставки, изменения оценки Группы в отношении ожидаемой суммы к оплате по гарантии ликвидационной стоимости, либо изменения оценок опционов на покупку, продление или расторжение договора. Арендатор должен признавать сумму переоценки обязательства по аренде в качестве корректировки актива в форме права пользования. Если балансовая стоимость актива в форме права пользования уменьшается до нуля, Группа признает оставшуюся величину переоценки в составе прибыли или убытка.

Группа не признает актив в форме права пользования и обязательство по аренде для краткосрочных договоров аренды, срок по которым не превышает 12 месяцев, и для арендуемых активов с низкой стоимостью.

При первоначальном применении МСФО (IFRS) 16 Группа применяет следующие подходы и упрощения практического характера:

- единая ставка дисконтирования определяется по группам базовых активов со схожими характеристиками;
- на дату первоначального применения прямые затраты не включаются в состав актива в форме права пользования;
- используется опыт прошлых событий для оценки опционов на продление или прекращение аренды;
- не пересматривается подход к классификации договора, к которому ранее применялся КРМФО (IFRIC) 4. Договоры, которые ранее не были идентифицированы как содержащие признаки аренды, продолжают учитываться как договоры услуг.

Актив в форме права пользования и обязательство по аренде показывается отдельно в консолидированном отчете о финансовом положении.

#### Учетная политика, применяемая для учета договоров аренды до 31 декабря 2018 г.

До 31 декабря 2018 г. договоры аренды, по условиям которых Группа принимала на себя по существу все риски и выгоды, связанные с правом собственности, классифицировались как договоры финансовой аренды. При первоначальном признании арендованный актив оценивался в сумме, равной наименьшей из его справедливой стоимости и приведенной (дисконтированной) стоимости минимальных арендных платежей. Впоследствии этот актив учитывался в соответствии с учетной политикой, применимой к активам подобного класса.

Прочие договоры аренды классифицировались как операционная аренда, и соответствующие арендованные активы не признавались в консолидированном отчете о финансовом положении Группы. Общая сумма арендных платежей признавалась 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 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.

### 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, 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, истощения 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 разрабатываемых 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, раскрывается информация 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.

## Оценочные обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности

Оценка обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности основана на использовании актуарных методик и допущений. Фактический результат может отличаться от оценочного, и суждения Группы могут быть скорректированы в будущем исходя из изменения экономических и финансовых параметров. Руководство применяет суждение как по выбранным моделям, денежным потокам и их распределению в течение времени, так и по другим факторам, включая ставку дисконтирования. Затраты на будущие вознаграждения определены на основании актуарных методик и допущений.

## 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.

## Приобретение ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»

ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» является дочерним обществом Группы с долей владения 18,2 %. Начиная с 2015 г. Группа получила контроль над ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» в соответствии с заключенным договором управления и учредительными документами ООО «Газпром Ресурс Нортгаз», согласно которым Группа имеет большинство голосов, доля которых отличается от доли Группы в капитале общества.

## 4. Применение новых стандартов МСФО

Следующие стандарты и поправки к стандартам, применимые для Группы, вступили в силу с 1 января 2019 года:

- МСФО (IFRS) 16 «Аренда» (выпущен 13 января 2016 г. и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 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);
- «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);
- «Ежегодные усовершенствования МСФО цикла 2015–2017» (выпущены 12 декабря 2017 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты);
- «Внесение изменений в программу, сокращение программы или погашение обязательств по программе» – Поправки к МСФО (IAS) 19 (выпущены 7 февраля 2018 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2019 г. или после этой даты).

### Эффект применения

С 1 января 2019 г. Группа осуществила переход на МСФО (IFRS) 16 «Аренда». Новый стандарт определяет принципы признания, оценки, представления и раскрытия информации в отчетности в отношении операций аренды. Все договоры аренды приводят к получению арендатором права использования актива с момента начала действия договора аренды, а также к получению финансирования, если арендные платежи осуществляются в течение периода времени. В соответствии с этим, МСФО (IFRS) 16 отменяет классификацию аренды в качестве операционной или финансовой, как это предусматривается МСФО (IAS) 17, и вместо этого вводит единую модель учета операций аренды для арендаторов. Арендаторы должны будут признавать: (а) активы и обязательства в отношении всех договоров аренды со сроком действия более 12 месяцев, за исключением случаев, когда стоимость объекта аренды является незначительной; и (б) амортизацию объектов аренды отдельно от процентов по арендным обязательствам в отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе. Учет аренды для арендодателя по МСФО (IFRS) 16 в целом соответствует требованиям МСФО (IAS) 17. Соответственно, арендодатель продолжает классифицировать аренду как операционную, либо финансовую, с последующими различиями в учете.

При переходе на МСФО (IFRS) 16 Группа применила ретроспективный подход с признанием суммарного эффекта первоначального применения стандарта на дату первоначального применения без пересчета сравнительных данных за 2018 г. Группа признает актив в форме права пользования в сумме обязательства на дату первого применения, скорректированного на арендные платежи, совершенные до, либо после начала договора, по всем договорам, кроме договоров тайм-чартера, по которым актив корректируется ретроспективно. Разница между активом и обязательством признается в нераспределенной прибыли.

При переходе на МСФО (IFRS) 16 Группа признала обязательства по договорам аренды, которые ранее классифицировались как операционная аренда в соответствии с МСФО (IAS) 17. Арендные обязательства оцениваются по приведенной стоимости будущих (оставшихся) арендных платежей, дисконтированной с использованием ставки привлечения дополнительных заемных средств по состоянию на 1 января 2019 г. Диапазон ставок привлечения дополнительных заемных средств, применимый к арендным обязательствам, по состоянию на 1 января варьируется от 4,2 % до 9,3 %.



	2019 г.
Обязательство по операционной аренде по состоянию на 31 декабря 2018 г.	123 600
За минусом: сервисный компонент	(32 786)
Эффект от дисконтирования	(26 462)
За минусом: прочие корректировки	(2 513)
Плюс обязательство по финансовой аренде по состоянию на 31 декабря 2018 г.	25 483
Обязательство по аренде по состоянию на 1 января 2019 г.	87 322
Текущая часть обязательства по аренде по состоянию на 1 января 2019 г.	8 859
Долгосрочная часть обязательства по аренде по состоянию на 1 января 2019 г.	78 463

Соответствующий актив в форме права пользования оценивается в сумме арендного обязательства, скорректированного на предоплаченные или начисленные суммы, относящиеся к договорам аренды, и ретроспективные корректировки в отчете о финансовом положении по состоянию на 1 января 2019 г. Балансовая стоимость активов по договорам финансовой аренды была переклассифицирована из основных средств в актив в форме права пользования:

	31 декабря 2018 г.	Изменение учетной политики	1 января 2019 г.
Основные средства (финансовая аренда)	25 483	(25 483)	–
Активы в форме права пользования	–	69 023	69 023
Краткосрочное/долгосрочное обязательство по аренде	–	(87 322)	(87 322)
Обязательство по финансовой аренде	(25 483)	25 483	–
Признанный отложенный налоговый актив	–	3 734	3 734
Эффект на нераспределенную прибыль	–	14 565	14 565

## 5. Новые стандарты и разъяснения

Группа ожидает, что следующие новые стандарты и поправки к действующим стандартам не окажут существенного эффекта на отчетность:

- 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);
- «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, которая будет определена Советом по международным стандартам финансовой отчетности);
- 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 2018 г. 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 2018 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты);
- Реформа базовых процентных ставок – Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39 и МСФО (IFRS) 7 (выпущены в сентябре 2019 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2020 г. или после этой даты);
- Классификация обязательств в качестве краткосрочных или долгосрочных – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены в январе 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты).

## 6. Денежные средства и их эквиваленты

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Денежные средства в кассе	587	753
Остатки на текущих банковских счетах	79 669	50 897
Банковские депозиты	51 485	185 589
Кэш пулинг материнской компании	43 912	–
Денежные средства по сделкам биржевого репо	24 709	6 238
Прочие денежные эквиваленты	2 042	4 108
<b>ИТОГО ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ</b>	<b>202 404</b>	<b>247 585</b>

## 7. Торговая и прочая дебиторская задолженность

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. торговая и прочая дебиторская задолженность представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Торговая дебиторская задолженность	153 738	129 520
Прочая дебиторская задолженность	53 637	2 060
Минус: резерв под обесценение	(2 103)	(2 430)
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>205 272</b>	<b>129 150</b>

## 8. Товарно-материальные запасы

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. товарно-материальные запасы представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Нефтепродукты и продукты нефтехимии	62 891	70 385
Нефть и газ	36 341	34 601
Сырье и материалы	34 274	27 416
Прочие запасы	40 168	17 554
<b>ИТОГО ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ</b>	<b>173 674</b>	<b>149 956</b>

## 9. Дебиторская задолженность по прочим налогам

Дебиторская задолженность по прочим налогам по состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Дебиторская задолженность по НДС	73 387	79 921
Предоплаченные таможенные пошлины	21 045	7 232
Дебиторская задолженность по прочим налогам	10 486	4 776
<b>ИТОГО ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ</b>	<b>104 918</b>	<b>91 929</b>

## 10. Прочие оборотные активы

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. прочие оборотные активы представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Авансы выданные	40 413	25 191
Расходы будущих периодов	1 481	1 662
Прочие оборотные активы	13 158	13 630
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ, НЕТТО</b>	<b>55 052</b>	<b>40 483</b>

## 11. Основные средства

Движение основных средств за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 гг., представлено ниже:

	Добыча нефти и газа	Переработка нефти	Маркетинг и сбыт	Прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	2084 208	387099	237386	27 658	655772	3392 123
Изменение учетной политики (примечание 4)	(124)	–	(27 145)	–	–	(27269)
<b>По состоянию на 1 января 2019 г.</b>	<b>2084 084</b>	<b>387099</b>	<b>210241</b>	<b>27658</b>	<b>655772</b>	<b>3364 854</b>
Поступление	9014	5225	–	–	433655	447894
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	221	–	–	–	–	221
Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств	37259	–	–	–	–	37259
Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам	–	–	–	–	30230	30230
Ввод в эксплуатацию	266344	24 166	18575	5 144	(314229)	–
Внутреннее перемещение	(5891)	(323)	249	(2533)	8498	–
Выбытие	(15049)	(4481)	(2904)	(960)	(161266)	(184660)
Курсовые разницы	(54029)	(9 121)	(9551)	(325)	(7696)	(80722)
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>2321 953</b>	<b>402565</b>	<b>216610</b>	<b>28984</b>	<b>644964</b>	<b>3615 076</b>
<b>Износ, истощение и обесценение</b>						
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	(815875)	(125 189)	(75809)	(9 181)	–	(1026 054)
Изменение учетной политики (примечание 4)	14	–	1772	–	–	1786
По состоянию на 1 января 2019 г.	(815861)	(125 189)	(74037)	(9 181)	–	(1024 268)
Износ и истощение за период	(130316)	(18309)	(14811)	(3026)	–	(166462)
Внутреннее перемещение	90	13	(717)	614	–	–
Выбытие	3132	2943	1925	960	–	8960
Курсовые разницы	28969	3219	3656	188	–	36032
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	<b>(913 986)</b>	<b>(137 323)</b>	<b>(83 984)</b>	<b>(10 445)</b>	<b>–</b>	<b>(1 145 738)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>						
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 Г.</b>	<b>1 268 223</b>	<b>261 910</b>	<b>136 204</b>	<b>18 477</b>	<b>655 772</b>	<b>2 340 586</b>
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	<b>1 407 967</b>	<b>265 242</b>	<b>132 626</b>	<b>18 539</b>	<b>644 964</b>	<b>2 469 338</b>

Капитализированные затраты по кредитам и займам за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., включают процентные расходы в размере 29,0 млрд Р и убыток от курсовых разниц, возникший по кредитам и займам, полученным в иностранной валюте, в размере 1,2 млрд Р (31,6 млрд и 6,1 млрд Р за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., соответственно).

В первом квартале 2019 г. объект капитального строительства МФК «Лахта центр» был передан материнской компании, операция была представлена в консолидированной финансовой отчетности как операция с акционером в соответствии с МСФО (IAS) 1 п. 106 d (iii).

	Добыча нефти и газа	Переработка нефти	Маркетинг и сбыт	Прочие основные средства	Незавершенное строительство	Итого
<b>Первоначальная стоимость</b>						
По состоянию на 1 января 2018 г.	1772 103	347738	189603	26 638	538965	2875 047
Поступление	9029	1699	–	–	395112	405840
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	–	–	1108	–	–	1108
Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств	(8885)	–	–	–	–	(8885)
Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам	–	–	–	–	37670	37670
Ввод в эксплуатацию	251966	25450	35969	3447	(316832)	–
Внутреннее перемещение	137	(1028)	1167	98	(374)	–
Перевод из состава активов, предназначенных для продажи	1003	5160	602	13	(2040)	4738
Выбытие	(13841)	(1987)	(1865)	(2879)	(9623)	(30195)
Курсовые разницы	72696	10067	10802	341	12894	106800
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>2084 208</b>	<b>387099</b>	<b>237386</b>	<b>27658</b>	<b>655772</b>	<b>3392 123</b>
<b>Износ, истощение и обесценение</b>						
По состоянию на 1 января 2018 г.	(649937)	(105090)	(60290)	(7455)	–	(822772)
Износ и истощение за период	(131293)	(16930)	(12801)	(2600)	–	(163624)
Обесценение	(4340)	–	–	–	–	(4340)
Поступление в результате сделок по объединению бизнеса	–	–	(110)	–	–	(110)
Внутреннее перемещение	229	102	(546)	215	–	–
Перевод из состава активов, предназначенных для продажи	(175)	(1600)	–	–	–	(1775)
Выбытие	7891	1569	1511	849	–	11820
Курсовые разницы	(38250)	(3240)	(3573)	(190)	–	(45253)
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.</b>	<b>(815875)</b>	<b>(125189)</b>	<b>(75809)</b>	<b>(9181)</b>	<b>–</b>	<b>(1026 054)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>						
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2018 Г.</b>	<b>1122 166</b>	<b>242648</b>	<b>129313</b>	<b>19183</b>	<b>538965</b>	<b>2052 275</b>
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.</b>	<b>1268 333</b>	<b>261910</b>	<b>161577</b>	<b>18477</b>	<b>655772</b>	<b>2366 069</b>

Ставка капитализации составила 7 % за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (6 % за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.). Информация в отношении активов Группы, связанных с разведкой и оценкой (включаются в состав нефтегазовых активов), представлена ниже:

	2019	2018
<b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ</b>	<b>114 286</b>	<b>94 027</b>
Поступление	49 969	26 363
Списание геологоразведочных расходов, не давших результата	(4 969)	(9 532)
Перевод в активы с доказанными запасами	(4 240)	(2 886)
Выбытие	(4 857)	(407)
Курсовые разницы	(4 723)	6 721
<b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ</b>	<b>145 466</b>	<b>114 286</b>

В 2019 г. Группа провела тестирование на обесценение. При тестировании на обесценение прогноз потоков денежных средств соответствует обычному периоду для составления бюджетов компаний Группы и покрывает период, соразмерный ожидаемому сроку полезного использования соответствующих активов.

В 2019 г. Группа не выявила признаков обесценения в отношении нефтегазовых активов сегмента разведки и добычи (за год, закончившийся 31 декабря 2018 г., Группа признала обесценение в размере 4,3 млрд Р в отношении нефтегазовых активов и активов разведки и оценки). В 2018 г. убыток от обесценения был включен в состав износа, истощения и амортизации в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

## 12. Активы в форме права пользования

По состоянию на 31 декабря 2019 г. активы в форме права пользования представлены следующим образом:

	Суда	Земля, здания и помещения	Итого
Остаток по состоянию на 1 января 2019 г.	62 455	6 568	<b>69 023</b>
Поступление	16 189	2 047	<b>18 236</b>
Переоценка и модификация	(127)	434	<b>307</b>
Амортизация	(6 371)	(2 030)	<b>(8 401)</b>
Курсовые разницы	–	(92)	<b>(92)</b>
Остаток по состоянию на 31 декабря 2019 г.	72 146	6 927	<b>79 073</b>

## 13. Гудвил и прочие нематериальные активы

Информация об изменении нематериальных активов Группы представлена ниже:

Первоначальная стоимость	Гудвил	Программное обеспечение	Права на землю	Прочие НМА	Итого
<b>По состоянию на 1 января 2019 г.</b>	<b>37 027</b>	<b>40 679</b>	<b>16 794</b>	<b>21 583</b>	<b>116 083</b>
Поступление	–	1 729	–	17 483	19 212
Внутреннее перемещение	–	(570)	(23)	593	–
Выбытие	–	(792)	(92)	(3 401)	(4 285)
Курсовые разницы	(2 639)	(982)	(62)	(206)	(3 889)
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>34 388</b>	<b>40 064</b>	<b>16 617</b>	<b>36 052</b>	<b>127 121</b>
<b>Амортизация и обесценение</b>					
<b>По состоянию на 1 января 2019 г.</b>	<b>(234)</b>	<b>(22 098)</b>	<b>(6 256)</b>	<b>(7 356)</b>	<b>(35 944)</b>
Амортизация за период	–	(5 235)	(663)	(1 051)	(6 949)
Внутреннее перемещение	–	(18)	21	(3)	–
Выбытие	–	742	–	2 662	3 404
Курсовые разницы	37	827	2	122	988
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>(197)</b>	<b>(25 782)</b>	<b>(6 896)</b>	<b>(5 626)</b>	<b>(38 501)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>					
<b>По состоянию на 1 января 2019 г.</b>	<b>36 793</b>	<b>18 581</b>	<b>10 538</b>	<b>14 227</b>	<b>80 139</b>
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>34 191</b>	<b>14 282</b>	<b>9 721</b>	<b>30 426</b>	<b>88 620</b>

Первоначальная стоимость	Гудвил	Программное обеспечение	Права на землю	Прочие НМА	Итого
<b>По состоянию на 1 января 2018 г.</b>	<b>34 100</b>	<b>33 376</b>	<b>17 611</b>	<b>17 012</b>	<b>102 099</b>
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
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>37 027</b>	<b>40 679</b>	<b>16 794</b>	<b>21 583</b>	<b>116 083</b>
<b>Амортизация и обесценение</b>					
<b>По состоянию на 1 января 2018 г.</b>	<b>(201)</b>	<b>(16 708)</b>	<b>(5 916)</b>	<b>(5 087)</b>	<b>(27 912)</b>
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)
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>(234)</b>	<b>(22 098)</b>	<b>(6 256)</b>	<b>(7 356)</b>	<b>(35 944)</b>
<b>Остаточная стоимость</b>					
<b>По состоянию на 1 января 2018 г.</b>	<b>33 899</b>	<b>16 668</b>	<b>11 695</b>	<b>11 925</b>	<b>74 187</b>
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>36 793</b>	<b>18 581</b>	<b>10 538</b>	<b>14 227</b>	<b>80 139</b>

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 27,3 млрд и 6,9 млрд ₽ на 31 декабря 2019 г. (на 31 декабря 2018 г. 29,7 млрд и 7,1 млрд ₽ соответственно).

Группа протестировала ЕГДП, к которым отнесен гудвил. При оценке обесценения гудвила текущая стоимость сопоставляется с расчетной ценностью использования.

Ценность использования 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. Период прогнозирования соответствует горизонту лет, используемому руководством компании в долгосрочном плане развития и не превышает срок полезного использования активов, отличных от гудвила и включенных в соответствующую ЕГДП.

### Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов:

- Ставка дисконтирования определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Компании после налога на прибыль в диапазоне от 7,88–8,68 % годовых в 2019 г. (для 2018 г.: 8,54–9,86 % годовых в реальном выражении);
- Цены на нефть основаны на доступных прогнозах от ведущих аналитических агентств таких как Wood Mackenzie, Platts/PIRA, Energy Group и др.;
- Ожидаемый прогнозный среднегодовой курс сербского динара по отношению к доллару США составил 104,35 сербских динаров за доллар США. Ожидаемый прогнозный среднегодовой курс российского рубля по отношению к доллару США.

2020	2021	2022	2023	2024	Средний за 2025–2039 гг.	В период с 2040 г.
61,50	61,50	61,50	61,00	60,00	58,97	60,00

- Ожидаемые объемы добычи и переработки определялись исходя из детальной информации по месторождениям и заводам и учитывали программу разработки месторождений и загрузки заводов, утвержденную руководством, в рамках долгосрочного процесса планирования.

Гудвил был протестирован на предмет обесценения, и обесценение не было выявлено.

## 14. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. балансовая стоимость инвестиций в ассоциированные и совместные предприятия представлена ниже:

	Процент владения	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.	
Славнефть	Совместное предприятие	49,9	136 792	126 835
Арктикгаз	Совместное предприятие	50,0	136 262	146 246
Мессояха	Совместное предприятие	50,0	45 350	36 837
Нортгаз	Совместное предприятие	50,0	10 307	7 767
Прочие			12 404	11 252
<b>ИТОГО ИНВЕСТИЦИИ</b>		<b>341 115</b>	<b>328 937</b>	

Основным регионом, в котором ведут деятельность существенные ассоциированные и совместные предприятия Группы, раскрытые выше, является Российская Федерация.

### Славнефть

ПАО «НГК «Славнефть» и ее дочерние общества (Славнефть) занимаются разведкой, добычей и разработкой нефти и газа, а также производством нефтепродуктов в Российской Федерации. Контролем над Славнефтью в равных долях обладают Группа и ПАО «НК «Роснефть».

### Арктикгаз

АО «Арктическая газовая компания» (Арктикгаз) занимается разработкой нефтегазоконденсатных месторождений, расположенных в Ямало-Ненецком автономном округе Российской Федерации. Контролем над Арктикгазом в равных долях обладают Группа и ПАО «Новатэк».

В 2019 г. Арктикгаз объявило и выплатило дивиденды на сумму 92,0 млрд ₽, доля Группы в которых составляет 46,0 млрд ₽

### Нортгаз

ЗАО «Нортгаз» (Нортгаз) занимается разработкой Северо-Уренгойского нефтегазоконденсатного 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».

В 2019 г. Нортгаз объявило и выплатило дивиденды на сумму 1,1 млрд ₽, доля Группы в которых составляет 0,6 млрд ₽

### 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».

В 2019 г. Мессояха объявило и выплатило дивиденды на сумму 34,6 млрд ₽, доля Группы в которых составляет 17,3 млрд ₽

В таблицах ниже представлена финансовая информация существенных ассоциированных и совместных предприятий по состоянию на 31 декабря 2019 г., 31 декабря 2018 г. и за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. и 2018 г.

31 декабря 2019 г.	Славнефть	Арктикгаз	Мессояха	Нортгаз
Денежные средства и их эквиваленты	2 771	2 978	2	1 267
Прочие оборотные активы	97 774	34 148	26 122	3 358
Внеоборотные активы	428 919	382 236	195 568	41 368
Краткосрочные финансовые обязательства	(48 343)	(42 499)	(103 883)	(6 243)
Прочие краткосрочные обязательства	(40 050)	(12 080)	(10 958)	(1 892)
Долгосрочные финансовые обязательства	(122 010)	(66 197)	–	(9 701)
Прочие долгосрочные обязательства	(53 648)	(50 394)	(16 576)	(6 170)
<b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>265 413</b>	<b>248 192</b>	<b>90 275</b>	<b>21 987</b>
31 декабря 2018 г.	Славнефть	Арктикгаз	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)
<b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>241 255</b>	<b>270 651</b>	<b>73 255</b>	<b>16 907</b>
Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Славнефть	Арктикгаз	Мессояха	Нортгаз
Выручка	316 084	196 395	141 449	21 136
Износ, истощение и амортизация	(39 084)	(22 428)	(27 920)	(2 202)
Финансовые доходы	545	1 214	5	161
Финансовые расходы	(12 562)	(8 520)	(12 278)	(1 600)
Итого расходы по налогу на прибыль	(8 644)	(15 866)	(10 878)	(1 559)
Прибыль за период	24 732	79 696	51 632	6 179
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>	<b>24 212</b>	<b>79 696</b>	<b>51 632</b>	<b>6 179</b>
Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Славнефть	Арктикгаз	Мессояха	Нортгаз
Выручка	314 332	195 581	125 521	23 337
Износ, истощение и амортизация	(38 713)	(21 100)	(19 692)	(2 554)
<b>ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ</b>	<b>371</b>	<b>1 243</b>	<b>–</b>	<b>679</b>
31 декабря 2019 г.	Славнефть	Арктикгаз	Мессояха	Нортгаз
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
<b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>	<b>31 372</b>	<b>81 823</b>	<b>56 344</b>	<b>7 399</b>

## 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.

## 15. Совместные операции

Согласно МСФО (IFRS) 11 «Совместное предпринимательство» Группа произвела оценку своей 50 % доли участия в соглашениях о совместном предпринимательстве и определила, что инвестиции в АО «Томскнефть» ВНК (Томскнефть) и Салым Петролеум Девелопмент Н.В. (СПД) являются инвестициями в совместные операции. Томскнефть и СПД занимаются добычей нефти и газа на территории Российской Федерации, и весь объем производства должен быть продан сторонам, осуществляющим совместное предпринимательство (Группе и ее партнерам).

## 16. Долгосрочные финансовые активы

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. долгосрочные финансовые активы представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Долгосрочные займы выданные	9 919	7 846
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	1 562	3 083
Депозиты со сроком погашения более 1 года	93	–
Минус резерв под ожидаемые кредитные убытки	(537)	(584)
<b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>	<b>11 037</b>	<b>10 345</b>

## 17. 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 2019 г.			
Основные средства	3 097	(169 189)	(166 092)
Нематериальные активы	1	(3 783)	(3 782)
Инвестиции	1 512	(23)	1 489
Товарно-материальные запасы	595	(2 877)	(2 282)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	1 777	(1)	1 776
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	19	(189)	(170)
Резервы	16 180	(47)	16 133
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	18 880	(1)	18 879
Аренда	2 107	–	2 107
Прочее	8 127	(5 946)	2 181
Сворачивание	(33 803)	33 803	–
<b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b>	<b>18 492</b>	<b>(148 253)</b>	<b>(129 761)</b>
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
Долгосрочные и краткосрочные 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	–
<b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b>	<b>19 127</b>	<b>(127 448)</b>	<b>(108 321)</b>

Ниже показано движение временных разниц в течение отчетного года:

	По состоянию на 1 января 2019 г.	Признание в прибыли/убытке	Признание в прочем совокупном доходе	Прочее	По состоянию на 31 декабря 2019 г.
Основные средства	(145 580)	(33 770)	8 409	4 849	(166 092)
Нематериальные активы	(3 875)	93	–	–	(3 782)
Инвестиции	506	1 063	(80)	–	1 489
Товарно-материальные запасы	(855)	(1 427)	–	–	(2 282)
Торговая и прочая дебиторская задолженность	2 580	(746)	(58)	–	1 776
Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы	(286)	116	–	–	(170)
Резервы	5 812	10 401	(80)	–	16 133
Налоговые убытки, перенесенные на будущее	24 387	(5 499)	(9)	–	18 879
Аренда	–	(2 042)	–	4 149	2 107
Финансовая аренда	5 264	–	–	(5 264)	–
Прочее	3 726	(1 433)	(112)	–	2 181
<b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b>	<b>(108 321)</b>	<b>(33 244)</b>	<b>8 070</b>	<b>3 734</b>	<b>(129 761)</b>

	По состоянию на 1 января 2018 г.	Признание в прибыли/убытке	Признание в прочем совокупном доходе	Прочее	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
<b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b>	<b>(84 716)</b>	<b>(19 544)</b>	<b>(3 911)</b>	<b>(150)</b>	<b>(108 321)</b>

## 18. Прочие внеоборотные активы

Прочие внеоборотные активы, главным образом, состоят из авансов, выданных на капитальные вложения (44,9 млрд и 42,8 млрд руб по состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. соответственно).

## 19. Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. краткосрочные кредиты и займы Группы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Текущая часть долгосрочных кредитов и займов	14 317	90 263
Банковские кредиты	14 981	–
Прочие займы	900	660
<b>ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ И ТЕКУЩАЯ ЧАСТЬ ДОЛГΟΣРОЧНЫХ КРЕДИТОВ И ЗАЙМОВ</b>	<b>30 198</b>	<b>90 923</b>

## 20. Торговая и прочая кредиторская задолженность

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. кредиторская задолженность представлена следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Торговая кредиторская задолженность	279 985	185 269
Кредиторская задолженность по дивидендам	2 362	106 713
Прочая кредиторская задолженность	25 092	15 622
<b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>	<b>307 439</b>	<b>307 604</b>

Прочая кредиторская задолженность частично представляет собой краткосрочную часть обязательства перед ПАО «Газпром» за активы, относящиеся к проекту Приразломное.

## 21. Прочие краткосрочные обязательства

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. прочие краткосрочные обязательства представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Авансы полученные	26 219	25 599
Задолженность перед персоналом	3 896	3 878
Прочие нефинансовые обязательства	10 626	10 033
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>40 741</b>	<b>39 510</b>

## 22. Прочие налоги к уплате

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. прочие налоги к уплате представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Налог на добавленную стоимость	32 098	42 580
Налог на добычу полезных ископаемых	32 849	33 782
Акциз	14 558	11 001
Взносы на социальное страхование (социальные налоги)	7 868	6 051
Налог на имущество	2 591	3 180
Налог на дополнительный доход	3 954	–
Прочие налоги	2 483	2 491
<b>ИТОГО ПРОЧИЕ НАЛОГИ К УПЛАТЕ</b>	<b>96 401</b>	<b>99 085</b>

Расходы на налоги, за исключением налога на прибыль, за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., представлены ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Налог на добычу полезных ископаемых	464 773	487 492
Акциз	70 125	126 779
Взносы на социальное страхование (социальные налоги)	25 707	22 113
Налог на имущество	12 580	13 098
Налог на дополнительный доход	14 348	–
Прочие налоги	3 660	3 302
<b>ИТОГО НАЛОГИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ</b>	<b>591 193</b>	<b>652 784</b>

## 23. Резервы и прочие начисленные обязательства

Движение резервов и прочих начисленных обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г., представлены ниже:

	Резерв по выводу из эксплуатации объектов основных средств	Прочие	Итого
По состоянию на 1 января 2018 г.	58 601	33 846	92 447
Краткосрочная часть	151	29 722	29 873
Долгосрочная часть	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
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>	<b>59 630</b>	<b>27 605</b>	<b>87 235</b>
Краткосрочная часть	1 771	18 272	20 043
Долгосрочная часть	57 859	9 333	67 192
Новые обязательства	10 074	19 122	29 196
Списание за счет резерва / начисленного обязательства	(2 444)	(2 082)	(4 526)
Изменение оценок	28 856	–	28 856
Амортизация дисконта	4 083	–	4 083
Курсовые разницы	(1 146)	(953)	(2 099)
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>99 053</b>	<b>43 692</b>	<b>142 745</b>
Краткосрочная часть	2 550	21 191	23 741
Долгосрочная часть	96 503	22 501	119 004

Изменение оценок в основном вызвано пересмотром ставок дисконтирования и инфляции.



## 24. Долгосрочные кредиты и займы

По состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. долгосрочные кредиты и займы представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Банковские кредиты	335 690	424 447
Сертификат участия в займе	186 775	209 426
Облигации	168 918	132 719
Прочие займы	7 964	8 201
Минус: текущая часть долгосрочных кредитов и займов	(14 317)	(90 263)
<b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ</b>	<b>685 030</b>	<b>684 530</b>

### Банковские кредиты

В феврале 2019 г. Группа произвела досрочное финальное погашение задолженности в сумме 249,1 млн долл. США (16,4 млрд ₽) по соглашению с синдикатом международных банков о привлечении синдицированного кредита (кредитный агент – Mizuho).

В июле 2012 г. Группа подписала соглашение с группой международных банков о привлечении кредитной линии под гарантию экспортного кредитного агентства (агент по обслуживанию кредита – HSBC) с окончательным сроком погашения в декабре 2022 г. В июне 2019 г. и декабре 2019 г. Группа произвела частичное погашение задолженности в сумме 25,8 млн евро (1,8 млрд ₽) в соответствии с графиком погашения.

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 феврале и апреле 2019 г. Группа произвела досрочное погашение на сумму 202,4 млн долл. США (13,3 млрд ₽) и 496,0 млн долл. США (31,9 млрд ₽) соответственно. Кредиты погашены в полном объеме по состоянию на 31 декабря 2019 г.

В декабре 2018 г. Группа привлекла 30,0 млрд ₽ и в январе 2019 г. 20,0 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с одним из российских банков. В декабре 2019 г. Группа произвела досрочное погашение в полной сумме.

В феврале 2019 г. Группа привлекла 400,0 млн евро (29,9 млрд ₽) в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в феврале 2024 г. В июле 2019 г. Группа произвела досрочное погашение в полной сумме.

В июле 2019 г. Группа привлекла 200,0 млн евро (14,4 млрд ₽) в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в июле 2022 г.

В сентябре 2019 г. Группа привлекла 5,0 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в сентябре 2024 г.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 10,0 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в декабре 2022 г.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 15,0 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в декабре 2024 г.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 30,0 млрд ₽ в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий с одним из российских банков со сроком погашения в декабре 2022 г.

В июне – июле 2018 г. Группа подписала несколько соглашений о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в июле 2022 – декабре 2023 г. В сентябре, ноябре и декабре 2019 г. Группа произвела частичное досрочное погашение на сумму 70,0 млрд ₽

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 2019 и на 31 декабря 2018 г. и в течение года, закончившегося 31 декабря 2019 г.

### Облигации

В июне 2016 г. Группа разместила рублевые биржевые облигации (серии БО-03) с общей номинальной стоимостью 10,0 млрд ₽ В июне 2019 г. держатели облигаций реализовали пут-опцион по облигациям серии БО-03 по цене 100 % от номинала в сумме 8,8 млрд ₽

В ноябре 2019 г. Группа разместила пятилетние рублевые облигации (серии 003P-01R) с общей номинальной стоимостью 25,0 млрд ₽ Ставка купона составляет 6,85 % годовых. По облигациям предусмотрено право досрочного погашения по усмотрению эмитента через два года.

В декабре 2019 г. Группа разместила десятилетние рублевые облигации (серии 003P-02R) с общей номинальной стоимостью 20,0 млрд ₽ Ставка купона составляет 7,15 % годовых.

## 25. Обязательства по аренде

Сверка между общей суммой обязательства по аренде без учета дисконтирования и приведенной стоимостью по состоянию на 31 декабря 2019 г. приведена в таблице ниже:

Обязательства по аренде	
<b>31 декабря 2019 г.</b>	
До 1 года	15 599
1 год – 5 лет	49 941
Более 5 лет	53 791
<b>Обязательства по аренде без учета дисконтирования</b>	<b>119 331</b>
<b>Обязательства по аренде по состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>	<b>87 795</b>
Краткосрочная часть	9 927
Долгосрочная часть	77 868

Из расходов, которые относятся к аренде, Группа исключает расходы, относящиеся к переменным арендным платежам и к краткосрочным договорам аренды в сумме 15310 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.

Общий денежный отток по договорам аренды составил 14 768 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. и не включает платежи по компонентам договора, которые не являются арендой.

В течение 2018 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 ₽. 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 финансовой аренды, незначительна.

Сверка между общей суммой будущих минимальных арендных платежей по состоянию на 31 декабря 2018 г. и 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
<b>ИТОГО МИНИМАЛЬНЫЕ ЛИЗИНГОВЫЕ ПЛАТЕЖИ</b>	<b>34 811</b>	<b>25 483</b>

## 26. Прочие долгосрочные финансовые обязательства

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 г. прочие долгосрочные финансовые обязательства представлены следующим образом:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Отложенное вознаграждение	20 269	43 407
Форвардные контракты – хеджирование денежных потоков	1 230	1 623
Прочие обязательства	5	(173)
<b>ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>21 504</b>	<b>44 857</b>

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.

## 27. Прочие долгосрочные обязательства

Прочие внеоборотные активы главным образом состоят из полученных авансов (48,0 млрд и 17,2 млрд ₽ по состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г. соответственно).

## 28. Уставный капитал и собственные акции, выкупленные у акционеров

Уставный капитал по состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 г. включает:

	Обыкновенные акции		Собственные акции, выкупленные у акционеров	
	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Количество акций (млн)	4 741	4 741	23	23
Утверждено акций к выпуску (млн)	4 741	4 741	23	23
Номинальная стоимость (₽ за акцию)	0,0016	0,0016	0,0016	0,0016
<b>ВЫПУЩЕНО И ПОЛНОСТЬЮ ОПЛАЧЕНО ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ (МЛН ₽)</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>(1 170)</b>	<b>(1 170)</b>

Номинальная стоимость уставного капитала отличается от балансовой стоимости в связи с эффектом инфляции.

2 октября 2019 г. общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям за шесть месяцев, закончившихся 30 июня 2019 г., в размере 18,14 ₽ на акцию.

14 июня 2019 г. общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение дивидендов по обыкновенным акциям за 2018 г. в размере 30,00 ₽ на акцию, включая распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям 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.

## 29. Расходы на персонал

Расходы на персонал за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Оплата труда	92 475	84 902
Прочие расходы и компенсации	18 130	12 269
<b>ИТОГО РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ</b>	<b>110 605</b>	<b>97 171</b>
Взносы на социальное страхование (социальные налоги)	25 707	22 113
<b>ИТОГО РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ (ВКЛЮЧАЯ СОЦИАЛЬНЫЕ НАЛОГИ)</b>	<b>136 312</b>	<b>119 284</b>

## 30. Прочие расходы, нетто

Прочие расходы, нетто за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Выбытие нематериальных активов и основных средств	(11 679)	(13 330)
Прочие расходы, нетто	(11 613)	(6 466)
<b>ПРОЧИЕ ДОХОДЫ/(РАСХОДЫ), НЕТТО</b>	<b>(23 292)</b>	<b>(19 796)</b>

## 31. Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто

Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., включает:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, полученных от финансовой деятельности, нетто, в том числе:	32 846	(72 735)
прибыль от курсовых разниц	43 499	5 506
убыток от курсовых разниц	(10 653)	(78 241)
(Убыток)/прибыль от курсовых разниц, полученных от операционной деятельности, нетто	(22 328)	39 177
<b>Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто</b>	<b>10 518</b>	<b>(33 558)</b>

## 32. Финансовые доходы

Финансовые доходы за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Процентный доход по выданным займам	728	1 137
Процентный доход от размещения депозитов в банках	2 286	806
Процентный доход от денежных средств и их эквивалентов	14 798	5 118
Прочие финансовые доходы	5 094	445
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ</b>	<b>22 906</b>	<b>7 506</b>

## 33. Финансовые расходы

Финансовые расходы за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., включают:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Процентные расходы	57 689	49 250
Резерв по выводу из эксплуатации объектов основных средств: амортизация дисконта	4 083	3 809
Минус: капитализированные проценты	(29 000)	(31 583)
<b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>32 772</b>	<b>21 476</b>

Процентные расходы включают расходы по арендным обязательствам в сумме 5 761 млн Р за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.

## 34. Расходы по налогу на прибыль

Ставка по налогу на прибыль, применяемая Группой в компаниях, находящихся в Российской Федерации, составляет 20 %.

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.		Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	
	млн Р	%	млн Р	%
Расход по налогу на прибыль, включая долю в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий	104 652	20	98 701	20
Прибыль до налогообложения за минусом доли в прибыли до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий	423 928	–	389 418	–
Прибыль до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий	102 808	–	109 676	–
Прибыль до налогообложения	526 736	–	499 094	–
Условный налог по российской ставке (20 %)	105 347	20	99 819	20
Эффект от разницы в налоговых ставках по иностранному законодательству	538	–	1 133	–
Разница в налоговой ставке по российским предприятиям	(9 335)	(2)	(9 423)	(2)
Доходы и расходы, не учитываемые при налогообложении (включая внутригрупповые)	7 837	1	7 882	2
Корректировки за предыдущие периоды	(1 137)	1	360	1
Изменение налоговой ставки	1 341	–	(1 167)	–
Убыток от курсовых разниц по зарубежным компаниям, не осуществляющим операционную деятельность	61	–	97	–
Расход по налогу на прибыль, включая долю в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий	104 652	20	98 701	21

Сверка эффективной ставки по налогу на прибыль:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
<b>Расходы по текущему налогу на прибыль</b>		
Текущий год	54 020	60 177
Корректировки за предыдущие годы	(1 518)	(592)
	<b>52 502</b>	<b>59 585</b>
<b>Расход/(доход) по отложенному налогу на прибыль</b>		
Возникновение и восстановление временных разниц	31 903	20 711
Изменение налоговой ставки	1 341	(1 167)
	<b>33 244</b>	<b>19 544</b>
<b>Итого расходы по налогу на прибыль</b>		
	<b>85 746</b>	<b>79 129</b>
Доля в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий	18 906	19 572
<b>Расход по налогу на прибыль, включая долю в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий</b>	<b>104 652</b>	<b>98 701</b>

## 35. 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 2019 г.					
Форвардные контракты и процентные свопы					
Обязательства	(1 094)	-	-	(1 094)	-
<b>ИТОГО</b>	<b>(1 094)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 094)</b>	<b>-</b>
По состоянию на 31 декабря 2018 г.					
Форвардные контракты и процентные свопы					
Обязательства	(1 493)	-	-	-	(1 493)
<b>ИТОГО</b>	<b>(1 493)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(1 493)</b>

По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 г. Группа имеет форвардные контракты и процентные свопы условной стоимостью 105 млн и 140 млн долл. США соответственно. За год, закончившийся 31 декабря 2019 г., убыток в размере 576 млн руб. переклассифицирован из состава капитала в состав (убытка)/прибыли от курсовых разниц, нетто в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе (16 758 млн руб. за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.).

Влияние курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков в составе прочего совокупного дохода отражено ниже:

	За 2019 год			За 2018 год		
	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 (убытка)/дохода на начало периода	(1 493)	298	(1 195)	(17 928)	2 103	(15 825)
Возникло курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков за период	(177)	35	(142)	(323)	65	(258)
Перенесено в финансовый результат от курсовых разниц в составе прибылей и убытков	576	(115)	461	16 758	(1 870)	14 888
Итого признано в составе прочего совокупного дохода/(убытка) за период	399	(80)	319	16 435	(1 805)	14 630
Признано в составе прочего совокупного (убытка)/дохода на конец периода	(1 094)	218	(876)	(1 493)	298	(1 195)

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 н. э. эффективных договоров нет.

## 36. 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:

	Российский рубль	Доллар США	Евро	Сербский динар	Прочие валюты
По состоянию на 31 декабря 2019 г.					
<b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>					
Оборотные					
Денежные средства и их эквиваленты	135 688	51 483	6 393	4 153	4 687
Банковские депозиты	15 076	–	–	–	–
Займы выданные	4 829	–	–	1	–
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	114 570	74 023	1 276	13 486	1 917
Внеоборотные					
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	696	–	133	–	–
Банковские депозиты	13	–	78	2	–
Займы выданные	9 919	–	–	–	–
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	978	–	–	47	–
<b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Краткосрочные					
Краткосрочные кредиты и займы	(26 031)	(1 673)	(2 467)	–	(27)
Торговая и прочая финансовая кредиторская задолженность	(264 299)	(19 830)	(4 506)	(16 765)	(20 39)
Форвардные контракты	–	–	–	–	–
Краткосрочная часть обязательств по аренде	(1 795)	(7 919)	(112)	–	(101)
Долгосрочные					
Долгосрочные кредиты и займы	(406 858)	(185 819)	(92 223)	–	(130)
Форвардные контракты	(136)	(1 094)	–	–	–
Долгосрочная часть обязательств по аренде	(3 555)	(73 465)	(466)	–	(382)
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	(20 271)	–	–	–	(3)
<b>ЧИСТАЯ СУММА РИСКА</b>	<b>(441 176)</b>	<b>(164 294)</b>	<b>(91 894)</b>	<b>924</b>	<b>3 922</b>

	Российский рубль	Доллар США	Евро	Сербский динар	Прочие валюты
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>					
<b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>					
<b>Оборотные</b>					
Денежные средства и их эквиваленты	144 352	88 487	6 304	4 896	3 546
Займы выданные	838	–	17	–	–
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	33 389	76 676	1 503	15 624	1 958
<b>Внеоборотные</b>					
Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность	980	–	–	–	–
Займы выданные	7 846	–	–	–	–
Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД	2 433	–	–	66	–
<b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
<b>Краткосрочные</b>					
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)
Обязательства по финансовой аренде	(38)	(1 742)	(48)	–	(1)
<b>Долгосрочные</b>					
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)
<b>ЧИСТАЯ СУММА РИСКА</b>	<b>(544 094)</b>	<b>(158 807)</b>	<b>(74 669)</b>	<b>10 199</b>	<b>2 889</b>

Применялись следующие обменные курсы основных валют:

	Курс на отчетную дату	
	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Доллар США	61,91	69,47
Евро	69,34	79,46
Сербский динар	0,59	0,67

## 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 потенциальное изменение в прибыли или убытке, и капитале, которые будут получены при изменении обменного курса на конец отчетного периода при условии, что состав инвестиций и прочие переменные останутся неизменными на отчетные даты.

Изменение в прибыли или убытке и капитале Группы

<b>31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	
Доллар/рубль (повышение курса на 20 %)	(40 655)
Евро/рубль (повышение курса на 20 %)	(18 581)
Сербский динар / рубль (повышение курса на 20 %)	(454)
<b>31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.</b>	
Доллар/рубль (повышение курса на 20 %)	(37 950)
Евро/рубль (повышение курса на 20 %)	(15 008)
Сербский динар / рубль (повышение курса на 20 %)	–

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 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>ИНСТРУМЕНТЫ С ФИКСИРОВАННОЙ СТАВКОЙ</b>		
Финансовые активы	232 322	256 286
Финансовые обязательства	(678 476)	(681 008)
	<b>(446 154)</b>	<b>(424 722)</b>
<b>ИНСТРУМЕНТЫ С ПЕРЕМЕННОЙ СТАВКОЙ</b>		
Финансовые обязательства	(124 547)	(119 928)
	<b>(124 547)</b>	<b>(119 928)</b>

### 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/(убыток)
<b>31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	
Увеличение на 100 б.п.	(1 245)
<b>31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.</b>	
Увеличение на 100 б.п.	(1 199)

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 оптовым 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 прогнозная 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 протяжении всего срока службы равна 12-месячному показателю. 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 2019 и 2018 г. представлен ниже:

	Всего		Резерв	
	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.	31 декабря 2018 г.
Не просроченная	196 040	(101)	122 674	(65)
Просроченная от 0 до 30 дней	4 280	(1)	2 282	(3)
Просроченная от 31 до 90 дней	3 021	(5)	3 775	(31)
Просроченная от 91 до 180 дней	1 667	(10)	944	(70)
Просроченная от 181 до 365 дней	127	(23)	533	(124)
Просроченная от 1 года	3 069	(1 963)	2 352	(2 137)
	<b>208 204</b>	<b>(2 103)</b>	<b>132 560</b>	<b>(2 430)</b>

В соответствии с МСФО (IFRS) 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:

	2019	2018
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА</b>	<b>2 430</b>	<b>7 567</b>
Увеличение в течение года	201	461
Списание дебиторской задолженности за счет резерва	(40)	(5 766)
Снижение за счет восстановления	(182)	(236)
Реклассификация из других строк	(79)	191
Прочее движение	(30)	9
Курсовая разница	(197)	204
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>	<b>2 103</b>	<b>2 430</b>

### Прочие оборотные активы

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении прочих оборотных активов за период представлено ниже:

	2019	2018
По состоянию на начало периода	11 727	12 288
Увеличение в течение года	827	172
Списание дебиторской задолженности за счет резерва	(10 499)	(532)
Снижение за счет восстановления	(227)	(92)
Реклассификация из других строк	83	(199)
Прочее движение	(7)	(7)
Курсовая разница	(54)	97
По состоянию на конец периода	1 850	11 727

### 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 31 декабря 2019 г. Группа 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
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>				
Денежные средства и их эквиваленты	82 848	87 992	31 564	202 404
Краткосрочные займы выданные	–	–	4 830	4 830
Депозиты со сроком погашения более трех месяцев, но менее года	–	15 039	37	15 076
Депозиты со сроком погашения более года	–	–	93	93
Долгосрочные займы выданные	–	–	9 919	9 919
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>				
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

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 2019 и 2018 г.

## 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	25 лет	Более 5 лет
<b>По состоянию на 31 декабря 2019 г.</b>							
Банковские кредиты	350 671	416 818	25 975	10 945	27 395	350 166	2 338
Облигации	168 918	222 472	6 414	6 414	62 450	120 061	27 132
Сертификат участия в займе	186 775	220 194	4 818	4 818	9 635	200 924	–
Прочие займы	8 864	9 328	6 538	485	265	650	1 390
Прочие долгосрочные финансовые обязательства	20 274	32 724	–	–	3	30 175	2 547
Обязательства по аренде	87 795	118 841	7 724	7 586	14 017	36 030	53 483
Торговая и прочая кредиторская задолженность	307 439	307 439	282 108	14 785	10 513	10	22
	<b>1 130 736</b>	<b>1 327 816</b>	<b>333 577</b>	<b>45 033</b>	<b>124 278</b>	<b>738 016</b>	<b>86 912</b>
<b>По состоянию на 31 декабря 2018 г.</b>							
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
	<b>1 151 774</b>	<b>1 376 220</b>	<b>361 289</b>	<b>86 732</b>	<b>63 004</b>	<b>765 882</b>	<b>99 313</b>

### Сверка движений обязательств, возникающих в результате финансовой деятельности

В таблице ниже представлен анализ 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 / аренда	Прочие обязательства, связанные с финансовой деятельностью	Итого
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 Г.</b>	<b>775 453</b>	<b>25 483</b>	<b>163 571</b>	<b>964 507</b>
Движение денежных средств, включая:	(67 643)	(14 961)	(253 173)	(335 777)
Поступление кредитов и займов	258 963	–	–	258 963
Погашение кредитов и займов	(280 878)	–	(11 501)	(292 379)
Погашение обязательств по аренде	–	(9 200)	–	(9 200)
Проценты уплаченные	(45 353)	(5 761)	(7 943)	(59 057)
Затраты, напрямую связанные с получением займов	(375)	–	–	(375)
Дивиденды уплаченные	–	–	(233 729)	(233 729)
Финансовые расходы	45 827	5 761	4 679	56 267
Дивиденды акционерам	–	–	129 707	129 707
Изменение справедливой стоимости по операциям хеджирования денежных потоков	–	–	(177)	(177)
Прибыль/убыток от курсовых разниц	(33 279)	(8 945)	–	(42 224)
Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности	(5 591)	(122)	(329)	(6 042)
Применение МСФО (IFRS) 16	–	62 223	–	62 223
Поступление по МСФО (IFRS) 16	–	18 369	–	18 369
Прочие неденежные движения	461	(13)	1 747	2 195
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2019 Г.</b>	<b>715 228</b>	<b>87 795</b>	<b>46 025</b>	<b>849 048</b>
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2018 Г.</b>	<b>680 414</b>	<b>22 223</b>	<b>122 332</b>	<b>824 969</b>
Движение денежных средств, включая:	(16 432)	(3 129)	(105 822)	(125 383)
Поступление кредитов и займов	366 544	–	–	366 544
Погашение кредитов и займов	(340 459)	–	(20 601)	(361 060)
Погашение обязательств по финансовой аренде	–	(1 579)	–	(1 579)
Проценты уплаченные	(42 359)	(1 550)	(2 583)	(46 492)
Затраты, напрямую связанные с получением займов	(158)	–	–	(158)
Дивиденды уплаченные	–	–	(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
<b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2018 Г.</b>	<b>775 453</b>	<b>25 483</b>	<b>163 571</b>	<b>964 507</b>

### 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.

Соотношение чистого долга Группы к EBITDA на 31 декабря 2019 и 2018 г. и доход на средний используемый капитал за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г. приведены ниже:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Долгосрочные кредиты и займы	685 030	684 530
Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов	30 198	90 923
Минус: денежные средства, их эквиваленты и депозиты	(217 480)	(247 585)
<b>ЧИСТЫЙ ДОЛГ</b>	<b>497 748</b>	<b>527 868</b>
Итого EBITDA	711 846	722 897
<b>СОТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО ДОЛГА К EBITDA НА КОНЕЦ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
Операционная прибыль	446 568	456 742
Операционная прибыль, скорректированная на расход по налогу на прибыль	356 243	363 933
Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	83 906	90 704
Средний используемый капитал	2 615 316	2 381 424
<b>ROACE</b>	<b>16,8 %</b>	<b>19,1 %</b>

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, долевыми финансовыми инструментами 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 долевыми инструментами и относятся к уровню 3 иерархии определения справедливой стоимости. Группа определяет справедливую стоимость нерыночных долевыми инструментами с учетом различных сценариев будущих дивидендных выплат по таким инструментами. В течение отчетного периода не было существенных изменений справедливой стоимости. В течение 2019 и 2018 г. 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 2019 г. справедливая стоимость облигаций и сертификатов участия в займе составляет 371 410 млн руб (по состоянию на 31 декабря 2018 г. – 338 324 млн руб) 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 2019 г.	
Форвардные валютные контракты	(1 094)
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(1 094)</b>
По состоянию на 31 декабря 2018 г.	
Форвардные валютные контракты	(1 493)
Прочие финансовые обязательства	(4 652)
<b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>(6 145)</b>

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 2019 и 2018 г.:

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
Волатильность	3,9 %	3,2 %
Безрисковая процентная ставка	5,6 %	8,1 %
Дивидендная доходность	11,9 %	7,3 %

В консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г., начислены расходы по увеличению оценочного резерва по программе ПДМ в связи с ростом стоимости акций Компании на сумму 8 111 млн и 4 652 млн руб соответственно. Данные расходы включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов. По состоянию на 31 декабря 2019 и 2018 г. в консолидированном отчете о финансовом положении отражено начисленное обязательство по программе ПДМ на сумму 12 764 млн и 4 652 млн руб соответственно.

## 37. 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. По отдельным обществам Группы в настоящий момент проходит выездная налоговая проверка за 2015–2017 гг., 2018–2019 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.

Операции Группы со связанными сторонами регулярно анализируются внутренними службами на предмет соответствия требованиям трансфертного ценообразования. Руководство полагает, что подготовленные по трансфертному

ценообразованию документы достаточны для обоснования налоговой позиции Группы и подтверждения налоговых вычетов. Кроме того, в целях снижения рисков, проводятся переговоры с налоговыми органами для заключения соглашений о ценообразовании, двадцать два из которых в отношении самых существенных внутригрупповых операций уже были заключены в 2012–2019 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 2017–2019 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 2019 г. Группа имеет договорные обязательства по приобретению основных средств, которые составляют 523 364 млн ₽ (363 690 млн ₽ на 31 декабря 2018 г.).

## 38. Предприятия Группы

Ниже представлены наиболее крупные дочерние общества Группы, с указанием доли участия:

Дочернее общество	Страна регистрации	Процент владения	
		31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>РАЗВЕДКА И ДОБЫЧА</b>			
АО «Газпромнефть-ННГ»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Оренбург»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпром нефть шельф»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Хантос»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть-Ямал»	Российская Федерация	90 %	90 %
АО «Южуралнефтегаз»	Российская Федерация	87,5 %	87,5 %
ООО «Газпромнефть-Восток»	Российская Федерация	51 %	51 %
ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»	Российская Федерация	18,2 %	18,2 %
<b>ПЕРЕРАБОТКА</b>			
АО «Газпромнефть-ОНПЗ»	Российская Федерация	100 %	100 %
АО «Газпромнефть-МНПЗ»	Российская Федерация	100 %	100 %
<b>СБЫТ</b>			
ООО «Газпромнефть – Центр»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Региональные продажи»	Российская Федерация	100 %	100 %
АО «Газпромнефть – Аэро»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть Марин Бункер»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Корпоративные продажи»	Российская Федерация	100 %	100 %
<b>ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИИ</b>			
ООО «Газпромнефть – Смазочные материалы»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть – Битумные материалы»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть НТЦ»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «ГПН-Финанс»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «ГПН-Инвест»	Российская Федерация	100 %	100 %
ООО «Газпромнефть Шиппинг»	Российская Федерация	100 %	100 %
<b>МНОГОПРОФИЛЬНЫЕ КОМПАНИИ</b>			
Naftna industrija Srbije A. D. (NIS)	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 платеж от покупателей превысил величину НДУ, 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»,

ООО «Газпромнефть-Ямал» 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 2019 г.	31 декабря 2018 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	79 636	87 815	4 144	6 641
ООО «Газпромнефть-Восток»	24 938	24 176	2 232	909
ООО «Газпромнефть-Ямал»	28 300	19 506	11 820	12 450
ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»	21 493	18 374	3 119	3 806

Ниже представлена финансовая информация Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерних предприятий, ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть-Ямал» и ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» по состоянию на 31 декабря 2019, 31 декабря 2018 г. и за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г.:

31 декабря 2019 г.	Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпромнефть-Ямал»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Оборотные активы	57 323	10 718	111 923	15 981
Внеоборотные активы	241 009	64 206	363 111	10 307
Краткосрочные обязательства	(38 463)	(5 565)	(26 991)	(13)
Долгосрочные обязательства	(59 218)	(18 465)	(165 043)	–

31 декабря 2018 г.	Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпромнефть-Ямал»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Оборотные активы	66 310	9 631	85 475	14 715
Внеоборотные активы	262 190	56 454	296 249	7 767
Краткосрочные обязательства	(37 010)	(4 657)	(93 068)	(21)
Долгосрочные обязательства	(69 569)	(12 091)	(93 597)	–

Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпромнефть-Ямал»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Выручка	258 908	34 851	240 878	–
Прибыль	9 460	4 556	118 198	3 813
Итого совокупный доход	(14 617)	4 556	118 198	3 813

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпромнефть-Ямал»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Выручка	270 427	34 268	236 008	–
Прибыль	15 166	5 922	124 501	4 652
Итого совокупный доход	(11 051)	5 922	124 501	4 652

Ниже представлена информация по чистому денежному потоку Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерних предприятий, ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть-Ямал» и ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» за годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г.:

	Naftna industrija Srbije A. D. и ее дочерние общества	ООО «Газпромнефть-Восток»	ООО «Газпромнефть-Ямал»	ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»
Чистый денежный поток				
Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	(1 771)	(416)	6 791	1 265
Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	(3 893)	6 163	(29 226)	867

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпромнефть-Ямал» неконтролирующей доле участия, в 2019 г. составили 3,0 млрд ₽ (1,5 млрд ₽ в 2018 г.).

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпромнефть-Восток» неконтролирующей доле участия, в 2019 г. составили 1,5 млрд ₽

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» неконтролирующей доле участия, в 2018 г. составили 8,1 млрд ₽

Дивиденды, выплаченные Naftna industrija Srbije A. D. неконтролирующей доле участия, в 2019 г. составили 1,8 млрд ₽ (1,9 млрд ₽ в 2018 г.).

## 39. 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 последних 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 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.

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, 22 и 34.

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.

Ниже представлены остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2019 и 31 декабря 2018 г.:

31 декабря 2019 г.	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
Денежные средства и их эквиваленты	43 912	67 811	–
Краткосрочные финансовые активы	–	–	4 455
Торговая и прочая дебиторская задолженность	67 564	12 381	11 456
Прочие оборотные активы	120	4 476	1 737
Долгосрочные финансовые активы	–	443	9 897
Прочие внеоборотные активы	–	595	–
Краткосрочные кредиты и займы и прочие текущие финансовые обязательства	–	–	278
Прочие краткосрочные обязательства	2	360	265
Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства	20 269	20 000	–
Прочие долгосрочные обязательства	35 007	–	–

31 декабря 2018 г.	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
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	–
Краткосрочные кредиты и займы и прочие текущие финансовые обязательства	–	48 519	627
Прочие краткосрочные обязательства	10	398	250
Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства	43 618	20 000	–
Прочие долгосрочные обязательства	17 055	–	–

За год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., отражены следующие операции со связанными сторонами:

Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
Продажи нефти, газа и нефтепродуктов	90	92 950	57 741
Прочая выручка	19 790	2 702	6 886
Закупки нефти, газа и нефтепродуктов	–	34 379	228 711
Незавершенные/неоплаченные со стороны Группы операции на конец отчетного периода	22 346	3 683	146 493
Расходы, связанные с производством	215	30 867	24 954
Расходы на транспортировку	2 146	2 460	11 614
Процентный расход	4 679	2 069	35
Процентный доход	6 571	5 098	694

Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	Материнская компания	Дочерние и зависимые общества материнской компании	Ассоциированные и совместные предприятия
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
Незавершенные/неоплаченные со стороны Группы операции на конец отчетного периода	111 862	2 605	88 278
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

В течение 2019 г. Группа начислила дивиденды в пользу материнской компании в сумме 123,0 млрд ₽ (за 2018 г.: 127,6 млрд ₽).

#### Операции с ключевым управленческим персоналом

За годы, закончившиеся 31 декабря 2019 и 2018 г., вознаграждение ключевого управленческого персонала (члены Совета директоров и Правления) в части заработной платы и иных аналогичных начислений составило 3 599 млн и 2 681 млн ₽ соответственно. Вознаграждение ключевого управленческого персонала включает в себя заработную плату, премии, ежеквартальное начисление резерва ПДМ и прочие выплаты.

## 40. 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 год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г.:

Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Разведка и добыча	Переработка, маркетинг и сбыт	Исключено	Итого
Выручка от продаж:				
внешним покупателям	148 883	2 336 425	–	2 485 308
межсегментная	1 027 079	31 796	(1 058 875)	–
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>1 175 962</b>	<b>2 368 221</b>	<b>(1 058 875)</b>	<b>2 485 308</b>
Скорректированный показатель EBITDA	640 931	154 198	–	795 129
Износ, истощение и амортизация	134 033	47 339	–	181 372
Капитальные затраты	283 696	192 703	–	476 399
Выручка от продаж:				
внешним покупателям	57 575	2 431 717	–	2 489 292
межсегментная	1 135 245	20 630	(1 155 875)	–
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>	<b>1 192 820</b>	<b>2 452 347</b>	<b>(1 155 875)</b>	<b>2 489 292</b>
Скорректированный показатель EBITDA	686 174	113 332	–	799 506
Износ, истощение и амортизация	137 076	38 375	–	175 451
Обесценение активов	4 340	–	–	4 340
Капитальные затраты	209 788	165 409	–	375 197

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 нереализованную 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 год, закончившийся 31 декабря 2019 г. и 2018 г.:

Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Российская Федерация	СНГ	Экспорт и международные операции	Итого
Продажа нефти	88 797	41 067	614 696	744 560
Продажа нефтепродуктов	1 046 521	86 752	484 857	1 618 130
Продажа газа	29 891	–	863	30 754
Прочие продажи	79 076	2 749	10 039	91 864
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ ПОКУПАТЕЛЯМ, НЕТТО</b>	<b>1 244 285</b>	<b>130 568</b>	<b>1 110 455</b>	<b>2 485 308</b>
Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.				
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
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ ПОКУПАТЕЛЯМ, НЕТТО</b>	<b>1 255 381</b>	<b>132 825</b>	<b>1 101 086</b>	<b>2 489 292</b>

За год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г., продажи нефти на экспорт и международные операции включают продажи сегмента разведки и добычи в размере 128 840 млн и 36 981 млн ₽ соответственно. Остальная часть продаж в размере 485 856 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. (553 649 млн ₽ за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.) относится к сегменту переработки, маркетинга и сбыта.

Раскрытие по географическим сегментам внеоборотных активов Группы по состоянию на 31 декабря 2018 г. было скорректировано на 24,6 млрд ₽, что представляет собой реклассификацию из сегментов СНГ и Экспорт и международные операции в сегмент Российская Федерация. Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия и прочие долгосрочные финансовые активы представлены отдельно по географическим сегментам.

	Российская Федерация	СНГ	Экспорт и международные операции	Итого
Внеоборотные активы на 31 декабря 2019 г.	2 397 649	10 596	277 917	2 686 162
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия на 31 декабря 2019 г.	339 905	–	1 210	341 115
Прочие долгосрочные финансовые активы на 31 декабря 2019 г.	11 593	–	273	11 866
Капитальные затраты за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	448 512	846	27 041	476 399
Внеоборотные активы на 31 декабря 2018 г.	2 164 360	12 228	321 820	2 498 408
Инвестиции в ассоциированные и совместные предприятия на 31 декабря 2018 г.	327 562	–	1 375	328 937
Прочие долгосрочные финансовые активы на 31 декабря 2018 г.	11 230	–	95	11 325
Капитальные затраты за год, закончившийся 31 декабря 2018 г.	340 919	1 448	32 830	375 197

Ниже представлен скорректированный показатель EBITDA за год, закончившийся 31 декабря 2019 и 2018 г.:

	Год, закончившийся 31 декабря 2019 г.	Год, закончившийся 31 декабря 2018 г.
Прибыль за период	422 088	400 993
Итого расходы по налогу на прибыль	85 746	79 129
Финансовые расходы	32 772	21 476
Финансовые доходы	(22 906)	(7 506)
Износ, истощение и амортизация	181 372	175 451
(Прибыль)/убыток от курсовых разниц, нетто	(10 518)	33 558
Прочие расходы, нетто	23 292	19 796
<b>ЕВITDA</b>	<b>711 846</b>	<b>722 897</b>
Минус: доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	(83 906)	(90 704)
Плюс: доля в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий	167 189	167 313
<b>ИТОГО СКОРРЕКТИРОВАННАЯ EBITDA</b>	<b>795 129</b>	<b>799 506</b>

### 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 текущие 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 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
Недоказанные нефтегазовые активы	136 620	103 983
Доказанные нефтегазовые активы	2 062 056	1 852 270
Минус: накопленный износ, истощение и амортизация	(878 357)	(783 343)
<b>ЧИСТЫЕ КАПИТАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВЕДКОЙ И ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>	<b>1 320 319</b>	<b>1 172 910</b>
<b>ДОЛЯ В АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>		
Доказанные нефтегазовые активы	706 622	623 845
Минус: накопленный износ, истощение и амортизация	(257 726)	(203 268)
Чистые капитализированные затраты на основные средства, связанные с разведкой и добычей нефти и газа	448 896	420 577
<b>ИТОГО КАПИТАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ДОЧЕРНИХ КОМПАНИЙ И АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>	<b>1 769 215</b>	<b>1 593 487</b>



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:

	2019	2018
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
Затраты на геологоразведку	46 862	22 301
Затраты на разработку	203 584	191 420
<b>ПОНЕСЕННЫЕ ЗАТРАТЫ</b>	<b>250 446</b>	<b>213 721</b>
<b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>		
Затраты на геологоразведку	–	459
Затраты на разработку	82 777	69 833
<b>ИТОГО ЗАТРАТЫ, ПОНЕСЕННЫЕ КОНСОЛИДИРУЕМЫМИ ОБЩЕСТВАМИ И КОМПАНИЯМИ, УЧИТЫВАЕМЫМИ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>	<b>333 223</b>	<b>284 013</b>

Результаты деятельности, связанной с добычей нефти и газа, за годы, закончившиеся 31 декабря:

	2019	2018
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
Выручка:		
Продажи	354 624	339 424
Передача	587 996	629 183
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА</b>	<b>942 620</b>	<b>968 607</b>
Затраты на добычу	(111 268)	(104 072)
Расходы на геологоразведку	(1 752)	(1 411)
Износ истощение и амортизация	(130 316)	(131 293)
Налоги, кроме налога на прибыль	(500 630)	(507 190)
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ОПЕРАЦИЙ ПО ДОБЫЧЕ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	<b>198 654</b>	<b>224 641</b>
Расходы по налогу на прибыль	(59 501)	(65 969)
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>	<b>139 153</b>	<b>158 672</b>
<b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>		
Итого выручка	319 371	296 568
Затраты на добычу	(31 621)	(25 567)
Расходы на геологоразведку	(348)	(533)
Износ, истощение и амортизация	(54 162)	(36 237)
Налоги, кроме налога на прибыль	(131 358)	(122 260)
<b>ПРИБЫЛЬ ОТ ОПЕРАЦИЙ ПО ДОБЫЧЕ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>	<b>101 882</b>	<b>111 971</b>
Расход по налогу на прибыль	(15 591)	(16 758)
<b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>	<b>86 291</b>	<b>95 213</b>
<b>ИТОГО РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА ПО КОНСОЛИДИРУЕМЫМ ОБЩЕСТВАМ И КОМПАНИЯМ, УЧИТЫВАЕМЫМ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>	<b>225 444</b>	<b>253 885</b>

## 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 баррелей и млрд куб. футов, соответственно) согласно оценке независимых инженеров-оценщиков запасов DeGolyer & MacNaughton.

Доказанные запасы нефти, млн барр.	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
На начало года	4 840	4 849
Добыча	(359)	(356)
Обмен активами	21	–
Пересмотр предыдущих оценок	307	347
На конец года	4 809	4 840
Доля меньшинства в доказанных запасах	(92)	(42)
Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства	4 717	4 798
Доказанные разработанные запасы	2 588	2 630
Доказанные неразработанные запасы	2 221	2 210
<b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ<sup>1</sup></b>		
На начало года	1 562	1 445
Добыча	(107)	(103)
Обмен активами	(37)	–
Приобретение новых запасов	–	31
Пересмотр предыдущих оценок	126	189
На конец года	1 544	1 562
Доказанные разработанные запасы	778	735
Доказанные неразработанные запасы	766	826
<b>ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ОБЩЕСТВ И КОМПАНИЙ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ – НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>6 353</b>	<b>6 402</b>

/ 1 / Включая неконтролирующую долю участия в ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» (82 %).

Доказанные запасы газа (млрд куб. футов)	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
На начало года	10 218	8 785
Добыча	(794)	(665)
Обмен активами	2 091	–
Пересмотр предыдущих оценок	1 625	2 098
На конец года	13 140	10 218
Доля меньшинства в доказанных запасах	(441)	(489)
Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства	12 699	9 729
Доказанные разработанные запасы	4 304	4 006
Доказанные неразработанные запасы	8 836	6 212
<b>Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия<sup>1</sup></b>		
На начало года	13 930	12 972
Добыча	(633)	(624)
Обмен активами	(1 560)	–
Приобретение новых запасов	–	705
Пересмотр предыдущих оценок	1 845	877
На конец года	13 582	13 930
Доказанные разработанные запасы	9 311	8 435
Доказанные неразработанные запасы	4 271	5 495
<b>ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ОБЩЕСТВ И КОМПАНИЙ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ – НА КОНЕЦ ГОДА</b>	<b>26 722</b>	<b>24 148</b>

### 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.

	31 декабря 2019 г.	31 декабря 2018 г.
<b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ КОМПАНИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>		
Поступление денежных средств будущих периодов	17 144 989	18 695 537
Затраты будущих периодов на добычу	(11 199 812)	(11 427 272)
Затраты будущих периодов на разработку	(1 056 587)	(892 476)
Налог на прибыль будущих периодов	(1 209 796)	(2 057 005)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	3 678 794	4 318 784
Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования	(1 939 797)	(2 188 299)
Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых денежных потоков	1 738 997	2 130 485
<b>Доля в компаниях, учитываемых по методу долевого участия</b>		
Поступление денежных средств будущих периодов	4 279 241	4 660 776
Затраты будущих периодов на добычу	(2 795 981)	(2 867 502)
Затраты будущих периодов на разработку	(249 513)	(251 088)
Налог на прибыль будущих периодов	(210 212)	(265 892)
Чистые потоки денежных средств будущих периодов	1 023 535	1 276 294
Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования	(328 248)	(501 792)
Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых движений денежных средств	695 287	774 502
<b>ИТОГО СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ ОЦЕНКА ДИСКОНТИРОВАННЫХ БУДУЩИХ ЧИСТЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО КОНСОЛИДИРУЕМЫМ ОБЩЕСТВАМ И КОМПАНИЯМ, УЧИТЫВАЕМЫМ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>	<b>2 434 284</b>	<b>2 904 987</b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2. 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 гео-навигации, 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 Кувайского и Ягодного лицензионных участков на территории Оренбургской области. Недр 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 битумопродуктов герметизирующих материалов под брендом «БРИТ»® для строительства, ремонта и содержания автомобильных дорог, аэродромов и др.

### Открытие исследовательского центра

«Газпром нефть» открыла крупнейший и самый технологичный в России специализированный научно-исследовательский центр (НИЦ) битумных материалов

## 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 ₽

## 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.

## 2019

### Операционная трансформация

Началось масштабирование системы управления операционной деятельностью (СУОД) «Эталон» на все активы Компании. Пилотные проекты по внедрению СУОД подтвердили ее высокую эффективность. Утвержден Кодекс развития «Эталона» (Кодекс СУОД), который описывает единые принципы внедрения СУОД для достижения максимальной операционной эффективности.

## Цифровая трансформация

В сентябре 2019 г. Совет директоров утвердил стратегию цифровой трансформации «Газпром нефти». На конец 2019 г. были утверждены 30 программ цифровой трансформации. Для формирования экспертных сообществ по технологиям внутри Компании и взаимодействия с бизнес-подразделениями созданы центры компетенций по машинному обучению и искусственному интеллекту, виртуальной и дополненной реальности, видеоаналитике, блокчейну, робототехнике и аддитивным технологиям, беспилотным технологиям, промышленному интернету вещей, носимым технологиям.

## Новые поисковые зоны

«Газпром нефть» вышла в две новые поисковые зоны: Таймырский полуостров (территория Долгано-Ненецкого муниципального района Красноярского края) и север Тазовского полуострова. Компания получила права недропользователя по заявительному принципу на геологическое изучение на 12 лицензионных участков в западной части полуострова Таймыр, а также стала победителем аукциона на Северо-Ямбургский лицензионный участок. Кроме того, в июне 2019 г. «Газпром нефть» и Royal Dutch Shell подписали соглашение о намерениях по созданию совместного предприятия для освоения Лескинского и Пухуцяхского лицензионных участков на полуострове Гыдан.

## Разработка ачимовской толщи

«Газпром нефть» и правительство ЯНАО приступили к созданию технологического центра по разработке ачимовской толщи. Полигон для проведения опытно-промышленных испытаний будет создан на базе ачимовских нефтяных залежей Ямбургского месторождения. Для обмена опытом планируется создать единую информационную площадку и дата-центр. Ранее «Газпром нефть» создала первую в отрасли цифровую модель ачимовской толщи на всей территории Западной Сибири.

## Освоение Чаяндинского месторождения

«Газпром нефть» создает новый добывающий кластер, одним из важных элементов которого станет нефтяная залежь Чаяндинского нефтегазоконденсатного месторождения в Республике Саха (Якутия). Это месторождение уникально по величине геологических запасов нефти – 263 млн т. Компания осваивает его нефтяную оторочку в рамках операторского договора с ООО «Газпром добыча Ноябрьск», которое ведет разработку газовой части актива. В конце 2019 г. началась опытно-промышленная разработка месторождения и отгрузка первой товарной нефти. Полномасштабная разработка нефтяной оторочки начнется в 2020 г.

## Альтернативная энергетика на Омском НПЗ

На Омском НПЗ запущена в эксплуатацию солнечная электростанция мощностью 1 МВт, состоящая из 2,5 тыс. солнечных панелей. Она полностью обеспечивает электроэнергией комплекс административных зданий Омского НПЗ. Расчетная годовая выработка составит 1,2 млн кВт • ч, что позволит избежать более 6,3 тыс. т выбросов CO<sub>2</sub> ежегодно.

## Высокотехнологичный топливный терминал

«Газпром нефть» ввела в эксплуатацию топливный терминал «Гладкое» в Ленинградской области. Это единственный в России терминал, оснащенный узлами учета, которые обеспечивают автоматизированный контроль объема и параметров нефтепродуктов. Цифровой двойник терминала содержит всю информацию о проекте с начала строительства. Инфраструктура позволяет ежегодно осуществлять перевалку до 1 млн т нефтепродуктов, резервуарный парк обеспечивает одновременное хранение 40 тыс. м<sup>3</sup> продукции.

## Экологичное судовое топливо

Компания начала производство и реализацию судового топлива с содержанием серы менее 0,5 %. Оно соответствует требованиям конвенции MARPOL, которые с 1 января 2020 г. запрещают использование топлива с содержанием серы более 0,5 % на всей территории международного судоходства. Рецепт гибридного топлива ТСУ-180, вид М (RMG-180) разработана специалистами «Газпром нефти». Также Компания вывела на рынок новое судовое масло для двигателей, работающих на ультранизкосернистом топливе с содержанием серы не более 0,1 %.

## Поставка битумных материалов в Латинскую Америку

«Газпром нефть» осуществила поставку полимерно-битумных вяжущих (ПБВ) для строительства крупнейшего инфраструктурного объекта в Латинской Америке – транспортного коридора Vi-Oceanic Corridor, который объединит восточное и западное побережья континента в единую транспортную сеть. Инновационные битумы производства Рязанского завода битумных материалов «Газпром нефти» используются для укладки асфальтового покрытия 277-километрового приграничного участка автомобильной трассы в Бразилии и Парагвае. Специализированная рецептура ПБВ для автодороги Vi-Oceanic Corridor была разработана в научно-исследовательском центре «Газпром нефти».

## Консолидация 100 % ООО «Полиом»

«Полиом» – один из крупнейших производителей полипропилена в России – введен в эксплуатацию в 2013 г. Мощность завода – 218,4 тыс. т в год. В 2019 г. «Газпром нефть» совместно с «СИБУР Холдингом» на паритетной основе выкупила у партнера 50 %-ю долю в ООО «Полиом». В результате «Газпром нефть» и «СИБУР Холдинг» стали 100 %-ми владельцами завода.

## Строительство завода по производству катализаторов в Омске

«Газпром нефть» приступила к активной фазе строительства в Омске комплекса по производству высокотехнологичных катализаторов для нефтепереработки. Новый завод мощностью 21 тыс. т в год обеспечит выпуск катализаторов для ключевых процессов производства топлива «Евро-5» и глубокой переработки нефти. Министерством энергетики Российской Федерации проекту присвоен статус национального. Завершение строительства намечено на 2021 г.



## Федеральный проект «Чистый воздух»

«Газпром нефть» участвует в реализации федерального проекта «Чистый воздух», предусматривающего к концу 2024 г. снижение на 20 % выбросов в атмосферу в промышленных городах с низким качеством воздуха. В программу вошли девять проектов модернизации Омского НПЗ. Планируемый объем инвестиций «Газпром нефти» в реализацию этих проектов – более 100 млрд руб.

## Экспедиция «Нарвал. Легенда Арктики»

Компания успешно завершила первую разведывательную экспедицию проекта «Нарвал. Легенда Арктики». Исследователям удалось получить уникальные данные об обитании нарвалов в российской Арктике, которые станут основой комплексной программы по изучению этого вида до 2022 г. «Нарвал. Легенда Арктики» является экологическим проектом масштабной программы «Газпром нефти» – «Время Арктики».

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СТРУКТУРА ГРУППЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»<sup>1</sup>

### Добыча

ООО «Газпромнефть-Салым»  
ООО «Савицкий»  
ООО «Газпромнефть-Пальян»  
ООО «Салымский-2»  
ООО «Новые технологии добычи нефти» (СП)  
ООО «НОВАТЭК-ЯРСАЛЕНЕФТЕГАЗ»  
ПАО «СН-МНГ» (СП)  
ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» (СП)  
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»  
АО «МНГП»  
ООО «Моснефтепродукт»  
ООО «Газпромнефть - Ямал»  
ООО «Газпром нефть шельф»  
ООО «Газпромнефть - Заполярье»  
ООО «ГПН-Развитие»  
ЗАО «Ханты-Мансийский нефтегазовый союз»(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)  
ООО «Газпромнефть-Оренбург Союз»  
ООО «Газпромнефть-Аэро Брянск»

### Сервисные компании

ООО «Газпромнефть-ННГГФ»  
ООО «ГПН-Нефтесервис»  
ООО «Газпромнефть-Автоматизация»  
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 – Красноярск»  
АО «Газпромнефть-Урал»  
АО «Газпромнефть – Северо-Запад»  
АО «Газпромнефть-Ярославль»  
АО «Газпромнефть-Транспорт»  
АО «Газпромнефть-Новосибирск»  
ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт»  
ООО «Газпром нефть - Таджикистан»  
ООО «Газпром нефть - Казахстан»  
ОсОО «Альянс-Ойл-Азия»  
ООО «Газпром нефть – Корпоративные продажи»  
АО «Газпромнефть – Мобильная карта»  
ООО «Газпромнефть – Альтернативное топливо»  
АО «Газпромнефть - Терминал»  
ООО «Газпромнефть Лаборатория»  
ООО «ГПН-Трейд Оренбург»  
ООО «Газпромнефть - Региональные продажи»

<sup>1</sup> В структуру группы включены СП и основные операционные компании.

### Научная и IT деятельность

ООО «Газпромнефть НТЦ»  
ООО «Джи икс тех» (СП)  
ООО «ИТСК»

### 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»  
ТОО «Газпромнефть - Битум Казахстан»  
ООО «Битумные Терминалы»  
ООО «ГПН - БТ Юг»  
ООО «Полиом» (СП)  
ООО «НПП «Нефтехимия» (СП)  
ООО «Газпромнефть-Тоталь ПМБ» (СП)  
GAZPROMNEFT MARINE BUNKER BALKAN S.A.  
GAZPROMNEFT MARINE LUBRICANTS PTE. LTD.

### Заправка авиационным топливом

АО «Газпромнефть-Аэро»  
ООО «Газпромнефть-Аэро Мурманск»  
ООО «Газпромнефть-Аэро Кемерово»  
ООО «Газпромнефть-Аэро Шереметьево»  
ООО «ТЗК «Северо-Запад» (СП)  
АО «Совэкс» (СП)  
ООО «Газпромнефть-Аэро Томск» (СП)  
ОсОО «Газпромнефть-Аэро Кыргызстан» (СП)  
ООО «ТЗК Енисей» (СП)  
ООО «Аэро ТО»  
АО «Газпромнефть-Аэро Новосибирск» (СП)  
АО «ТЗК «Славнефть-Туношна» (СП)  
ООО «ТЗК Омск (Центральный)» (СП)  
ООО «Чукотаэросбыт»

### Бункеровка

ООО «Газпромнефть Марин Бункер»  
ООО «Газпромнефть Шиппинг»  
ООО «Газпромнефть Терминал СПб»  
AS Baltic Marine Bunker  
ООО «ННК»  
ООО «Новороснефтесервис»

### Многопрофильная деятельность

Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad  
ПАО «НГК» «Славнефть» (СП)

### Прочая деятельность

ООО «Алтайское Подворье»  
ООО «Газпромнефть Восточно-Европейские проекты»  
ООО «ГПН-Финанс»  
ООО «ГПН-Энерго»  
ООО «ГПН-ЗС»  
ООО «ГПН-Ближневосточные проекты»  
ООО «ГПН-Салымские проекты»  
ООО «ГПН-Инвест»  
ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»  
ООО «Газпромнефть-Логистика»  
ООО «Комплекс Парадная»  
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 «Клуб «Заречье»  
ООО «Юнифэл»  
АО «Сибгазполимер» (СП)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПАО «ГАЗПРОМНЕФТЬ» ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

В учете ПАО «Газпром нефть» расходы на электроэнергию за 2019 г. отражены в составе услуг аренды по договору аренды помещений и составляют сумму:

16 478 326,29 Р, в т. ч. НДС 2 731 117,42 Р

Количественный учет по энергоресурсам в ПАО «Газпром нефть» не ведется.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ

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

Показатель	12 месяцев		
	2019	2018	Δ, %
<b>ЭКСПОРТНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ПОШЛИНА</b>	<b>\$/т</b>		
Нефть	93,70	128,48	(27,1)
Светлые нефтепродукты	28,07	38,52	(27,1)
Дизельное топливо	28,07	38,52	(27,1)
Бензин	28,07	38,52	(27,1)
Нафта	51,48	70,62	(27,1)
Темные нефтепродукты	93,70	128,48	(27,1)
<b>НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ</b>			
Нефть, Р/т	13 039	12 455	4,7

### Вывозные таможенные 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

Ставка вывозной таможенной пошлины на нефть определяется по одному из следующих порядков:

а) 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 2018 г. K <sub>нефть</sub> × (29,20 + 30 % × (P – 182,50)) с 2019 г. <sup>1</sup>

Нефть, экспортируемая в Казахстан, не облагается вывозной таможенной пошлиной на нефть. От вывозных таможенных пошлин освобождается нефть, экспортируемая в Киргизию и Белоруссию в пределах индикативных балансов;

/ 1 / K<sub>нефть</sub> = 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.

б) в соответствии с п. 6.2 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», 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 шести месяцев начиная с месяца, следующего за изменением уровня цен на нефть сырую за три последовательных месяца более чем на 15 %;

в) в соответствии с 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. установлен порядок применения особых формул расчета ставок вывозной таможенной пошлины на нефть с особыми физико-химическими характеристиками, добытой в границах указанных географических объектов. Льгота применяется до достижения установленных объемов нефти, вывезенной с применением особых формул расчета ставок вывозной таможенной пошлины, по каждому такому географическому объекту:

$C_t = (P - 182,5) \times 30\% - 56,57 - 0,14 \times P$ , где P – цена на нефть Urals, \$/т;

г) 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 55° с. ш.), в российской части дна Каспийского моря;
- 31 марта 2042 г. – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Черном море (глубина более 100 м), Охотском море (севернее 55° с. ш.), Баренцевом море (южнее 72° с. ш.);
- неограниченно – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Карском море, Баренцевом море (севернее 72° 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.;

д) в соответствии с п. 7 ст. 35 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», с 1 января 2019 г. для нефти, добытой на участках недр, перешедших на уплату НДС, установлено освобождение от уплаты вывозной таможенной пошлины в течение срока применения коэффициента K<sub>г</sub> менее 1 к ставке НДС на нефть.

### 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, Белоруссию, 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:

Легкие и средние дистилляты	
Дизельное топливо	0,3
Масла смазочные	
Нафта	0,55
Бензин	0,3

В соответствии с п. 6.2 ст. 3.1 Закона Российской Федерации от 21 мая 1993 г. № 5003-1 «О таможенном тарифе», 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 шести месяцев, начиная с месяца, следующего за изменением уровня цен на нефть сырую за три 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, установлены следующие ставки акцизов на нефтепродукты, ₽/т:

Показатель	2018	2019		2020	2021
		01.01–31.05	01.06–31.12		
<b>БЕНЗИН</b>					
ниже класса 5	13 100	13 100	13 100	13 100	13 624
класс 5	11 213	8 213	12 314	12 752	13 262
прямогонный	13 100	13 100	13 912	14 720	15 533
<b>ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО</b>	<b>7 665</b>	<b>5 665</b>	<b>8 541</b>	<b>8 835</b>	<b>9 188</b>
<b>МОТОРНЫЕ МАСЛА</b>	<b>5 400</b>	<b>5 400</b>	<b>5 400</b>	<b>5 616</b>	<b>5 841</b>
<b>СРЕДНИЕ ДИСТИЛЛЯТЫ</b>	<b>8 662</b>	<b>6 665</b>	<b>9 241</b>	<b>9 535<sup>1</sup></b>	

В соответствии с п. 13.1 ст. 181 Налогового кодекса Российской Федерации, с 1 января 2019 г. введен новый под-акцизный товар – нефтяное сырье. Налогоплательщиками акциза признаются организации – собственники нефтяного сырья, имеющие свидетельство о регистрации лица, совершающего операции по переработке нефтяного сырья на собственных производственных мощностях либо производственных мощностях иной организации, оказывающей им услуги по переработке. Ставка акциза на нефтяное сырье определяется по следующей формуле:

$$A_{\text{нс}} = ((C_{\text{нефть}} \times 7,3 - 182,5) \times 0,3 + 29,2) \times P \times C_{\text{пю}} \times K_{\text{корр}} \times K_{\text{рег}}$$

1/ На период с 1 января по 31 марта, с 1 апреля ставка акциза на средние дистилляты рассчитывается по формуле  $A_{\text{сдл}} = (A_{\text{дт}} + 750) - D_{\text{дт}} \times K_{\text{дт\_комп}}$ , где  $A_{\text{дт}}$  – ставка акциза, установленная для налогового периода в отношении дизельного топлива;  $D_{\text{дт}}$ ,  $K_{\text{дт\_комп}}$  – величины, определяемые в порядке, установленном п. 27 ст. 200 НК РФ. Если значение  $D_{\text{дт}}$ , определенное в порядке, установленном п. 27 ст. 200 НК РФ, окажется больше нуля, значение  $D_{\text{дт}}$  принимается равным нулю.

$C_{\text{нефть}}$  – средний уровень цен нефти Urals на мировых рынках, \$/т.

$P$  – средний курс доллара США к рублю Российской Федерации.

$C_{\text{пю}}$  – удельный коэффициент, характеризующий корзину продуктов переработки нефтяного сырья.

$K_{\text{корр}}$  – равен 0,167 на 2019 г., 0,333 на 2020 г., 0,5 на 2021 г., 0,667 на 2022 г., 0,833 на 2023 г., 1 с 2024 г.

$K_{\text{рег}}$  – коэффициент, характеризующий региональные особенности рынков продуктов переработки. В отношении производственных мощностей, расположенных в Омской области,  $K_{\text{рег}}$  равен 1,05.

При исчислении акциза на нефтяное сырье предусмотрена возможность применения налогового вычета. Вычетам подлежат суммы акциза, умноженные на коэффициент 2 и увеличенные на величину  $K_{\text{демп}}$ .

$K_{\text{демп}} = ((D_{\text{аб}} + \Phi_{\text{аб}}) \times V_{\text{аб}} + (D_{\text{дт}} + \Phi_{\text{дт}}) \times V_{\text{дт}}) \times K_{\text{комп}}$  на период с января по июнь 2019 г.

$K_{\text{демп}} = D_{\text{аб}} \times V_{\text{аб}} \times K_{\text{аб\_комп}} + D_{\text{дт}} \times V_{\text{дт}} \times K_{\text{дт\_комп}} + D_{\text{дв\_аб}} \times V_{\text{дв\_аб}} + D_{\text{дв\_дт}} \times V_{\text{дв\_дт}}$  с июля 2019 г.

$V_{\text{аб}}$ ,  $V_{\text{дт}}$  – объемы автомобильного бензина с октановым числом 92 и более (дизельного топлива) класса 5, реализованные или использованные на собственные нужды на территории Российской Федерации.

$K_{\text{комп}}$  – равен 0,6 на период с января по июнь 2019 г.

$K_{\text{аб\_комп}}$  – равен 0,75 на период с июля по декабрь 2019 г.; 0,68, начиная с 1 января 2020 г.

$K_{\text{дт\_комп}}$  – равен 0,7 на период с июля по декабрь 2019 г.; 0,65, начиная с 1 января 2020 г.

$D_{\text{аб}}$ ,  $D_{\text{дт}}$  – разница между средней ценой экспортной альтернативы для автомобильного бензина АИ-92 (дизельного топлива) класса 5 и условной средней оптовой цены реализации автомобильного бензина АИ-92 (дизельного топлива) класса 5 на территории Российской Федерации.

$V_{\text{дв\_аб}}$ ,  $V_{\text{дв\_дт}}$  – объемы автомобильного бензина с октановым числом 92 и более (дизельного топлива) класса 5, реализованные в базах поставки, расположенных на территории Дальневосточного федерального округа.

$D_{\text{дв\_аб}}$ ,  $D_{\text{дв\_дт}}$  – дальневосточные надбавки, определяемые как сумма величин 2 000 ₽ и  $D_{\text{аб}}$  или  $D_{\text{дт}}$ . Если величина  $D_{\text{дв\_аб}}$  или  $D_{\text{дв\_дт}}$  оказалась более 2 000 или менее 0, величина  $D_{\text{дв\_аб}}$  или  $D_{\text{дв\_дт}}$  принимается равной 2 000 или 0 соответственно.

$\Phi_{\text{аб}}$ ,  $\Phi_{\text{дт}}$  – компенсационная надбавка для автомобильного бензина (дизельного топлива), равная:

- 0, если значение  $D_{\text{аб}}$  ( $D_{\text{дт}}$ ) менее или равно 0 или
- $\Phi_{\text{аб}} = 5 600$  и  $\Phi_{\text{дт}} = 5 000$ , если значение  $D_{\text{аб}}$  ( $D_{\text{дт}}$ ) больше нуля.

Согласно положениям Федерального закона от 29 сентября 2019 г. № 326-ФЗ, начиная с 1 апреля 2020 г. налоговая ставка для средних дистиллятов определяется по формуле:

$$A_{\text{сдл}} = (A_{\text{дт}} + 750) - D_{\text{дт}} \times K_{\text{дт\_комп}}$$

$A_{\text{дт}}$  – ставка акциза, установленная в отношении дизельного топлива.

Если  $D_{\text{дт}}$  больше 0, то для целей расчета ставки акциза на средние дистилляты она принимается равной нулю.

## Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)

### НДПИ на нефть

а) В соответствии со ст. 342 Налогового кодекса Российской Федерации, установлены следующие формулы для определения ставки НДПИ на нефть:

$$\text{НДПИ на нефть} = 919 \times K_{\text{ц}} - \text{Дм}$$

$$\text{Дм} = K_{\text{ндпи}} \times K_{\text{ц}} \times (1 - K_{\text{в}} \times K_{\text{з}} \times K_{\text{д}} \times K_{\text{дв}} \times K_{\text{кан}}) - K_{\text{к}} \text{ на 2018 г.}$$

$$\text{Дм} = K_{\text{ндпи}} \times K_{\text{ц}} \times (1 - K_{\text{в}} \times K_{\text{з}} \times K_{\text{д}} \times K_{\text{дв}} \times K_{\text{кан}}) - K_{\text{к}} - K_{\text{ман}} \times C_{\text{вн}} - K_{\text{абдт}} \text{ с 2019 г.}$$

$$K_{\text{ндпи}} = 559.$$

**K<sub>ц</sub>** – коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефть, определяется по следующей формуле:  
**K<sub>ц</sub> = (Ц – 15) × Р / 261**, где Ц – среднемесячная цена Urals на Роттердамской и Средиземноморской биржах (\$/барр) и Р – среднемесячный курс рубля к доллару США.

**K<sub>в</sub>** – коэффициент, характеризующий степень выработанности запасов конкретного участка недр. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДПИ 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<sub>в</sub> рассчитывается по формуле: K<sub>в</sub> = 3,8 – 3,5 × N/V. В случае если степень выработанности запасов конкретного участка недр превышает 1, коэффициент K<sub>в</sub> принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент K<sub>в</sub> принимается равным 1. Для участка недр, содержащего в себе залежь (залежи) нефти, значение коэффициента K<sub>д</sub> для которой составляет менее 1, коэффициент K<sub>в</sub> принимается равным 1.

**K<sub>з</sub>** – коэффициент, характеризующий величину запасов конкретного участка недр. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДПИ для малых участков недр. В случае если величина начальных извлекаемых запасов нефти (V<sub>з</sub> – 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<sub>з</sub> рассчитывается по формуле: K<sub>з</sub> = 0,125 × V<sub>з</sub> + 0,375.

**K<sub>д</sub>** – 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 углеводородного сырья с утвержденным показателем проницаемости не более 2 × 10<sup>-3</sup> мкм<sup>2</sup> и эффективной нефтенасыщенной толщиной пласта по указанной залежи не более 10 м;
- 0,4 – при добыче нефти из конкретной залежи углеводородного сырья с утвержденным показателем проницаемости не более 2 × 10<sup>-3</sup> мкм<sup>2</sup> и эффективной нефтенасыщенной толщиной пласта по указанной залежи более 10 м;
- 0,8 – при добыче нефти из конкретной залежи углеводородного сырья, отнесенной к продуктивным отложениям тюменской свиты в соответствии с данными государственного баланса запасов полезных ископаемых;
- 1 – при добыче нефти из прочих залежей углеводородного сырья.

**K<sub>дв</sub>** – коэффициент, характеризующий степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья. K<sub>дв</sub> применяется для участков недр, на которых имеются залежи с коэффициентом K<sub>д</sub> < 1. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДПИ на нефть для залежей с высокой степенью выработанности. Степень выработанности запасов для залежи с K<sub>д</sub> < 1 определяется как N<sub>дв</sub>/V<sub>дв</sub>, где N<sub>дв</sub> – сумма накопленной добычи нефти на конкретной залежи, а V<sub>дв</sub> – 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<sub>дв</sub> рассчитывается по формуле: K<sub>дв</sub> = 3,8 – 3,5 × N<sub>дв</sub>/V<sub>дв</sub>. В случае если степень выработанности запасов конкретной залежи превышает 1, коэффициент K<sub>дв</sub> принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент K<sub>дв</sub> принимается равным 1. Для иных залежей данного участка (коэффициент K<sub>д</sub> для которых равен 1) коэффициент K<sub>дв</sub> принимается равным значению коэффициента K<sub>в</sub>, определяемому для всего участка недр.

**K<sub>кан</sub>** – коэффициент, характеризующий регион добычи и свойства нефти. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДПИ на нефть на участках недр, расположенных полностью или частично в регионах со сложными природно-климатическими и геологическими условиями (в частности, полуостров Ямал в ЯНАО, Иркутская область, Республика Саха (Якутия)). Коэффициент K<sub>кан</sub> 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<sub>кан</sub> принимается равным 1.

**K<sub>к</sub>** устанавливается равным 357 Р на 2018 г. и 428 Р с 2019 г.

$$K_{\text{ман}} = \text{ЭП} \times \text{Р} \times K_{\text{корр}} - \text{ФМ.}$$

**ЭП** – коэффициент, рассчитываемый в следующем порядке:

Котировка цены Urals (P), \$/т	ЭП, \$/т
≤ 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)

**Р** – средний курс доллара США к рублю Российской Федерации.

**K<sub>корр</sub>** – равен 0,167 на 2019 г., 0,333 на 2020 г., 0,5 на 2021 г., 0,667 на 2022 г., 0,833 на 2023 г., 1 с 2024 г.

**ФМ** – коэффициент, характеризующий введение Правительством Российской Федерации заградительной ставки вывозной таможенной пошлины на нефть сырую (подробнее в пункте б) раздела «Вывозная таможенная пошлина на нефть сырую»).

**Свн** – равен 0,1 при добыче нефти с вязкостью не менее 10 000 мПа•с (в пластовых условиях). В иных случаях Свн равен 1.

$$K_{\text{абдт}} = \text{H}_{\text{аб}} \times \text{I}_{\text{аб}} + \text{H}_{\text{дт}} \times \text{I}_{\text{дт}}$$

**H<sub>аб</sub>, H<sub>дт</sub>** – коэффициент, характеризующий надбавку за автомобильный бензин (125 на период с января по сентябрь 2019 г., 200 на период с октября по декабрь 2019 г. и 105 с 2020 г.) или дизельное топливо (110 на период с января по сентябрь 2019 г., 185 на период с октября по декабрь 2019 г. и 92 с 2020 г.).

**I<sub>аб</sub>** и **I<sub>дт</sub>** – бинарный коэффициент для автомобильного бензина (дизельного топлива), равный 0 при значении **D<sub>аб</sub> (D<sub>дт</sub>)** не более 0. При **D<sub>аб</sub> (D<sub>дт</sub>)** более 0 **I<sub>аб</sub> (I<sub>дт</sub>)** принимает значение 1.

б) 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 НДПИ (в % от стоимости):

- 30 % до истечения пяти 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 семи 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 море, Охотском море (южнее 55° 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 55° с. ш.), в Черном море (глубина более 100 м), Баренцевом море (южнее 72° 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 72° с. ш.), восточной Арктике (море Лаптевых, Восточно-Сибирском море, Чукотском море, Беринговом море).

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. В соответствии с п. 3.2 ст. 343.2 Налогового кодекса Российской Федерации, с 1 января 2019 г. 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 Кман × ВЭН, где ВЭН – количество нефти сырой, добытой на участке недр и вывезенной за пределы территории Российской Федерации с применением особых ставок вывозной таможенной пошлины на нефть.

в) В соответствии со ст. 342.6 Налогового кодекса Российской Федерации, для нефти, добытой на участках недр, перешедших на уплату Н<sub>дд</sub>, установлена следующая формула для определения ставки НДС на нефть:

$$\text{НДС на нефть} = (50\% \times (\text{Ц} - 15) \times 7,3 \times \text{Кг} - \text{ЭП}) \times \text{Р}$$

**Ц** – среднемесячная цена Urals на Роттердамской и Средиземноморской биржах, \$/барр.

**Р** – среднемесячный курс рубля к доллару США.

**ЭП** – ставка вывозной таможенной пошлины на нефть, \$/т.

**Кг** – коэффициент, характеризующий период времени, прошедший с даты начала промышленной добычи нефти на участке недр. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть на новых участках недр, расположенных полностью или частично в Западной (в частности, ХМАО-Югре, ЯНАО) и Восточной Сибири (в частности, Иркутской области, Республике Саха (Якутия)). Коэффициент Кг применяется до истечения предельно установленного срока с года, следующего за превышением степени выработанности запасов нефти 1 % по участку недр. Для действующих участков коэффициент Кг принимается равным 1.

#### Эффективная ставка НДС на нефть по Группе

Показатель	12 месяцев		
	2019	2018	Δ, %
Общественная ставка НДС на нефть	13 039	12 455	4,7
Эффективная ставка НДС на нефть (с учетом применения Кв, Кз, Кд, Кдв и Ккан)	9 873	10 301	(4,2)
Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общественной, ₽/т	3 166	2 154	
Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общественной, %	24,3	17,3	

По итогам 12 месяцев 2019 г. эффективная ставка НДС на нефть составила 9 873 ₽/т, что на 3 166 ₽/т ниже средней общественной ставки в соответствии с налоговым законодательством. Данное отклонение обусловлено влиянием установленных налоговым законодательством льгот по НДС на нефть, в том числе понижающих коэффициентов Кв, Кз, Кд, Кдв и Кг.

#### НДС на природный газ и газовый конденсат

В соответствии со ст. 342 Налогового кодекса Российской Федерации, установлены следующие ставки НДС на газ горючий природный и газовый конденсат:

Показатель	2018 г.	С 2019 г.
Природный газ, ₽/тыс. м <sup>3</sup>	35 × Еут × Кс + Тг	35 × Еут × Кс + Тг
Газовый конденсат, ₽/т	42 × Еут × Кс × Ккм	42 × Еут × Кс × Ккм + 0,75 × Кман

**Еут** – базовое значение единицы условного топлива, рассчитываемое налогоплательщиком в зависимости от цены природного газа и газового конденсата, а также соотношения объемов добычи указанных углеводородов.

**Кс** – коэффициент, характеризующий сложность добычи полезного ископаемого из залежи. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС и принимается равным минимальному значению из пяти понижающих коэффициентов: Кр (льгота по территориальному признаку), Квг (льгота для выработанных участков недр), Кгз (льгота для залежей с глубиной залегания более 1,7 км), Кас (льгота для участков недр региональной системы газоснабжения) и Корз (льгота для залежей, отнесенных к туронским продуктивным отложениям).

**Тг** – показатель, характеризующий расходы на транспортировку природного газа (согласно информации ФАС России на 2017–2019 гг., принимается равным 0).

**Ккм** – корректирующий коэффициент, равный 6,5/Кг, где Кг – коэффициент, характеризующий экспортную доходность единицы условного топлива.

Эффективная ставка НДС на природный газ по итогам 12 месяцев 2019 г. составила 620 ₽ за тыс. м<sup>3</sup>, что на 38 ₽ за тыс. м<sup>3</sup> ниже средней общеустановленной ставки в соответствии с налоговым законодательством. Данное отклонение обусловлено влиянием установленных налоговым законодательством льгот по НДС на природный газ, в частности, понижающего коэффициента Кс.

#### Налог на дополнительный доход (НДД)

Федеральным законом от 19 июля 2018 г. № 199-ФЗ с 1 января 2019 г. введен 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 (НДС и вывозной таможенной пошлины на нефть), за счет изменения формулы расчета НДС и введения системы фискальных льгот по НДС и вывозной таможенной пошлины для определенных категорий пилотных проектов.

На период апробации нового фискального режима установлен закрытый перечень групп пилотных участков Западной и Восточной Сибири, в отношении которых возможно применение НДД. В портфеле «Газпром нефти» представлены участки всех пилотных групп.

#### 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 НДС на нефть и природный газ):

Налоговые льготы, применяемые в течение 2019 г.	Применимость к Группе
<b>НДС на природный газ</b>	
Понижающий коэффициент К <sub>с</sub> к ставке НДС	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть - Ямал» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
<b>НДС на нефть</b>	

Налоговые льготы, применяемые в течение 2019 г.	Применимость к Группе
Понижающий коэффициент $K_{\text{з}}$ к ставке НДС	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
Понижающий коэффициент $K_{\text{в}}$ к ставке НДС	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Восток» АО «ЮУНГ» ООО «Газпромнефть-Хантос»
Понижающий коэффициент $K_{\text{д}}$ к ставке НДС	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть-Восток» ООО «Газпромнефть-Хантос» ООО «Газпромнефть-Оренбург»
Понижающий коэффициент $K_{\text{дв}}$ к ставке НДС	АО «Газпромнефть-ННГ»
Понижающий коэффициент $K_{\text{г}}$ к ставке НДС	ПАО «Газпром нефть» ООО «Газпромнефть-Ангара» ООО «Газпромнефть - Ямал» ООО «Газпромнефть-Хантос» ООО «Меретояханефтегаз»
Пониженная ставка при добыче нефти из залежей баженовских продуктивных отложений	ООО «Технологический центр «Бажен»
Пониженная ставка НДС при добыче на новом морском месторождении, расположенном в Печорском море	ООО «Газпром нефть шельф»
<b>НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ ОРГАНИЗАЦИЙ</b>	
Применение пониженной ставки в размере 16 % (льгота 4 % в соответствии с региональным законодательством ХМАО-Югры)	АО «Газпромнефть-ННГ»
Применение пониженной ставки в размере 17 % (льгота 3 % в соответствии с региональным законодательством ХМАО-Югры)	ООО «Газпромнефть-Хантос»
Применение пониженной ставки в размере 16,5 % (льгота 3,5 % в соответствии с региональным законодательством ЯНАО)	АО «Газпромнефть-ННГ» ООО «Газпромнефть - Ямал»
<b>НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО</b>	
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»
Освобождение от налога на имущество в отношении национального проекта «Создание комплекса отечественных технологий и высокотехнологичного оборудования разработки запасов баженовской свиты» (в соответствии с региональным законодательством ХМАО-Югры)	ООО «Технологический центр «Бажен»
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»
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»

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ОТЧЕТ О СОБЛЮДЕНИИ ПРИНЦИПОВ И РЕКОМЕНДАЦИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В 2019 ГОДУ

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания.		
1.1.1	Общество предоставляет доступный способ коммуникации с обществом, такой как горячая линия, электронная почта или форум в интернете, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить вопросы в отношении повестки дня в процессе подготовки к проведению общего собрания. Указанные действия предпринимались обществом накануне каждого общего собрания, прошедшего в отчетный период.	Соблюдается	
	Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания.		
1.1.2	В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение. Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества.	Соблюдается	
	В отчетном периоде акционерам была предоставлена возможность задать вопросы членам исполнительных органов и членам совета директоров общества накануне и в ходе проведения годового общего собрания.		
1.1.3	Позиция совета директоров (включая внесенные в протокол особые мнения) по каждому вопросу повестки общих собраний, проведенных в отчетный период, была включена в состав материалов к общему собранию акционеров.	Соблюдается	
	Общество предоставляло акционерам, имеющим на это право, доступ к списку лиц, имеющих право на участие в общем собрании, начиная с даты получения его обществом, во всех случаях проведения общих собраний в отчетном периоде.		

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.1.4	В отчетном периоде акционеры имели возможность в течение не менее 60 дней после окончания соответствующего календарного года вносить предложения для включения в повестку дня годового общего собрания. В отчетном периоде общество не отказывало в принятии предложений в повестку дня или кандидатур в органы общества по причине опечаток и иных несущественных недостатков в предложении акционера.	Соблюдается	
1.1.5	Внутренний документ (внутренняя политика) общества содержит положения, в соответствии с которыми каждый участник общего собрания может до завершения соответствующего собрания потребовать копию заполненного им бюллетеня, заверенного счетной комиссией.	Соблюдается	
1.1.6	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. Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование. 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.	Частично соблюдается	В отношении п. 2: кандидаты в органы управления и контроля присутствовали на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование, не в полном составе. При этом, чтобы обеспечить коммуникацию акционеров с кандидатами в органы управления и контроля, Общество в рамках подготовки к собранию предлагает доступный способ коммуникации, такой как горячая линия и электронная почта, позволяющий акционерам высказать свое мнение и направить свои вопросы кандидатам. На заседаниях Совета директоров, на которых рассматриваются вопросы по подготовке общих собраний акционеров, рассматриваются и вопросы присутствия кандидатов в органы управления на собраниях. И в случаях невозможности присутствия, например, председателя Совета директоров назначается председательствующий на собрании член Совета директоров.
1.2.1	В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика. Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.2.2	Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды.	Частично соблюдается	Положение о дивидендной политике Общества не содержит четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды. В Положении 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. На протяжении всей истории существования Общество осуществляет выплату дивидендов, при этом в последние годы проводится политика увеличения размера дивиденда на акцию. В будущем Общество не исключает возможности обновления принципов и критериев дивидендной политики, в которой, кроме всего прочего, будут определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды.
1.2.3	В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров.	Соблюдается	
1.2.4	В целях исключения акционерами иных способов получения прибыли (дохода) за счет общества, помимо дивидендов и ликвидационной стоимости, во внутренних документах общества установлены механизмы контроля, которые обеспечивают своевременное выявление и процедуру одобрения сделок с лицами, аффилированными (связанными) с существенными акционерами (лицами, имеющими право распоряжаться голосами, принадлежащими на голосующие акции).	Соблюдается	
1.3.1	В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделял надлежащее внимание.	Соблюдается	
1.3.2	Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода.	Соблюдается	



№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
1.4	Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров.	Соблюдается	
2.1.1	Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов. Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества.	Соблюдается	
2.1.2	В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с ходом исполнения и актуализации стратегии, утверждением финансово-хозяйственного плана (бюджета) общества, а также рассмотрением критериев и показателей (в том числе промежуточных) реализации стратегии и бизнес-планов общества.	Соблюдается	
2.1.3	Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе. Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода.	Соблюдается	
2.1.4	В обществе разработана и внедрена одобренная советом директоров политика (политики) по вознаграждению и возмещению расходов (компенсаций) членов совета директоров, исполнительных органов общества и иных ключевых руководящих работников общества. В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками).	Соблюдается	
2.1.5	Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов. Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.1.6	Совет директоров утвердил положение об информационной политике. В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики.	Соблюдается	
2.1.7	В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе.	Не соблюдается	В течение отчетного периода Совет директоров не рассматривал вопрос о практике корпоративного управления. Отчет о практике корпоративного управления Общества вносится на рассмотрение Совета директоров на основании согласованного плана работ. Отчет планируется рассмотреть во втором полугодии.
2.2.1	Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами. Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.2.2	В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним.	Соблюдается	
2.3.1	Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров. В отчетном периоде советом директоров (или его комитетом по номинациям) была проведена оценка кандидатов в совет директоров с точки зрения наличия у них необходимого опыта, знаний, деловой репутации, отсутствия конфликта интересов и т. д.	Соблюдается	
2.3.2	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.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.3.3	В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков.	Соблюдается	
2.3.4	В рамках процедуры оценки совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров рассмотрел вопрос о соответствии количественного состава совета директоров потребностям общества и интересам акционеров.	Соблюдается	
2.4.1	В течение отчетного периода все независимые члены совета директоров отвечали всем критериям независимости, указанным в рекомендациях 102-107 Кодекса, или были признаны независимыми по решению совета директоров.	Не соблюдается	На дату окончания отчетного периода в состав Совета директоров не входят независимые директора: 14 июня 2019 г. решением Общего собрания акционеров С. А. Фурсенко был исключен из состава Совета директоров; 25 декабря 2019 г. В. П. Сердюков потерял статус независимого директора на основании п. 104 Кодекса корпоративного управления: он признан лицом, связанным с Обществом, так как занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи лет. Все остальные члены Совета директоров являются лицами, связанными с существенным акционером Общества.
	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.	Частично соблюдается	В отношении п. 3: процедуры, определяющие необходимые действия члена Совета директоров в том случае, если он перестанет быть независимым, не закреплены во внутренних документах Общества. В то же время на практике Общество ежеквартально осуществляет проверку информации об участии членов Совета директоров в других организациях и владении акциями (долями) других организаций, а также проводит оценку кандидатов в состав Совета директоров на независимость. Указанные сведения позволяют Обществу своевременно составлять мнение о независимости директоров. Ввиду отсутствия независимых директоров в составе Совета директоров Общество приступит к разработке необходимых процедур в случае их избрания в состав Совета директоров.
2.4.2	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.		
	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.		

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.3	Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров.	Не соблюдается	На дату окончания отчетного года в состав Совета директоров не входят независимые директора: 14 июня 2019 г. решением Общего собрания акционеров С. А. Фурсенко был исключен из состава Совета директоров; 25 декабря 2019 г. В. П. Сердюков потерял статус независимого директора на основании п. 104 Кодекса корпоративного управления: он признан лицом, связанным с Обществом, так как занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи лет. Все остальные члены Совета директоров являются лицами, связанными с существенным акционером Общества. Ввиду того, что у Общества отсутствуют другие акционеры, кроме ПАО «Газпром», которые имеют долю более 2 %, позволяющую выдвигать кандидатов в состав Совета директоров, полное исполнение данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера ПАО «Газпром» к выдвижению и избранию независимых директоров в состав Совета директоров Общества. Общество ежегодно проводит оценку эффективности деятельности Совета директоров, в процессе которой поднимается вопрос о необходимости избрания независимых директоров. Большинство членов Совета директоров не видит необходимости в избрании независимых членов ввиду того, что состав Совета достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков, что признается достаточным для выполнения Советом директоров своих функций.

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.4.4	Независимые директора (у которых отсутствует конфликт интересов) предварительно оценивают существенные корпоративные действия, связанные с возможным конфликтом интересов, а результаты такой оценки предоставляются совету директоров.	Не соблюдается	На дату окончания отчетного года в состав Совета директоров не входят независимые директора. 14 июня 2019 г. решением Общего собрания акционеров С. А. Фурсенко был исключен из состава Совета директоров; 25 декабря 2019 г. В. П. Сердюков потерял статус независимого директора на основании п. 104 Кодекса корпоративного управления: он признан лицом, связанным с Обществом, так как занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи лет. Все остальные члены Совета директоров являются лицами, связанными с существенным акционером Общества. У Общества отсутствуют другие акционеры, кроме ПАО «Газпром», которые имеют долю более 2 %, позволяющую выдвигать кандидатов в состав Совета директоров. Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера ПАО «Газпром» к выдвижению и избранию независимых директоров в состав Совета директоров Общества.
2.5.1	Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор.  Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества.	Частично соблюдается	В отношении п. 1: решением Совета директоров был избран Председатель, не являющийся независимым в соответствии с критериями, определенными Кодексом корпоративного управления. С учетом проведенной оценки эффективности деятельности Совета директоров, деятельность Председателя Совета директоров признана отвечающей потребностям Общества. Отсутствие старшего независимого директора не влечет за собой дополнительных рисков для Общества и его заинтересованных сторон. 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.
2.5.2	Эффективность работы председателя совета директоров оценивалась в рамках процедуры оценки эффективности совета директоров в отчетном периоде.	Соблюдается	
2.5.3	Обязанность председателя совета директоров принимать меры по обеспечению своевременного предоставления материалов членам совета директоров по вопросам повестки заседания совета директоров закреплена во внутренних документах общества.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.1	Внутренними документами общества установлено, что член совета директоров обязан уведомить совет директоров, если у него возникает конфликт интересов в отношении любого вопроса повестки дня заседания совета директоров или комитета совета директоров, до начала обсуждения соответствующего вопроса повестки.  Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов.  В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества.	Соблюдается	
2.6.2	В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров.	Соблюдается	
2.6.3	Индивидуальная посещаемость заседаний совета и комитетов, а также время, уделяемое для подготовки к участию в заседаниях, учитывалась в рамках процедуры оценки совета директоров в отчетном периоде.  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.	Частично соблюдается	Частично не исполняется п. 2: во внутренних документах Общества не предусмотрена обязанность членов Совета директоров уведомлять Совет директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций (помимо подконтрольных и зависимых организаций Общества). В соответствии с Положением о Совете директоров ПАО «Газпром нефть», члены Совета директоров обязаны уведомлять Общество о факте избрания в состав органов управления других организаций. В то же время на практике члены Совета директоров предварительно уведомляют Председателя Совета директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций и получают его согласие. В будущем Общество не исключает возможности включения в Положение о Совете директоров обязанности по уведомлению членами Совета директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций.

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.6.4	В соответствии с внутренними документами общества члены совета директоров имеют право получать доступ к документам и делать запросы, касающиеся общества и подконтрольных ему организаций, а исполнительные органы общества обязаны предоставлять соответствующую информацию и документы.  В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров.	Соблюдается	
2.7.1	Совет директоров провел не менее шести заседаний за отчетный год.	Соблюдается	
2.7.2	В обществе утвержден внутренний документ, определяющий процедуру подготовки и проведения заседаний совета директоров, в котором в том числе установлено, что уведомление о проведении заседания должно быть сделано, как правило, не менее чем за 5 дней до даты его проведения.	Соблюдается	
2.7.3	Уставом или внутренним документом общества предусмотрено, что наиболее важные вопросы (согласно перечню, приведенному в рекомендации 168 Кодекса) должны рассматриваться на очных заседаниях совета.	Соблюдается	
2.7.4	Уставом общества предусмотрено, что решения по наиболее важным вопросам, изложенным в рекомендации 170 Кодекса, должны приниматься на заседании совета директоров квалифицированным большинством не менее чем в три четверти голосов или же большинством голосов всех избранных членов совета директоров.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.8.1	Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров.  Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса.  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.  Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода.	Частично соблюдается	Относительно части п. 1 и п. 3: 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.  Общество ежегодно проводит оценку эффективности деятельности Комитета по аудиту Совета директоров, в процессе которой поднимается вопрос о необходимости избрания независимых директоров. Большинство членов Совета директоров не видит необходимости в избрании независимых членов ввиду того, что состав Комитета по аудиту достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков, что признано достаточным для эффективного выполнения Комитетом своих функций.
2.8.2	Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров.  Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров.  Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса.	Частично соблюдается	Относительно части п. 1 и п. 2: в состав Комитета по кадрам и вознаграждениям не входят независимые директора. Состав Комитета сформирован из представителей основного акционера – ПАО «Газпром», которые обладают специальными профессиональными знаниями и опытом в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.  Общество ежегодно проводит оценку эффективности деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, в процессе которой поднимается вопрос о необходимости избрания независимых директоров. Большинство членов Совета директоров не видит необходимости в избрании независимых членов ввиду того, что состав Комитета по кадрам и вознаграждениям достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков, что признано достаточным для эффективного выполнения Комитетом своих функций.

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	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.		Относительно части п. 1: в состав Комитета по кадрам и вознаграждениям не входят независимые директора. Состав Комитета сформирован из представителей основного акционера – ПАО «Газпром», которые обладают специальными профессиональными знаниями и опытом в области подготовки, анализа, оценки и аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности.
2.8.3	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.	Частично соблюдается	Общество ежегодно проводит оценку эффективности деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров, в процессе которой поднимается вопрос о необходимости избрания независимых директоров. Большинство членов Совета директоров не видит необходимости в избрании независимых членов ввиду того, что состав Комитета по кадрам и вознаграждениям достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков, что признано достаточным для эффективного выполнения Комитетом своих функций.
2.8.4	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.	Соблюдается	
	Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами.		Относительно части п. 1: решением Совета директоров были избраны председатели комитетов, не являющиеся независимыми в соответствии с критериями, определенными Кодексом корпоративного управления.
2.8.5	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	С учетом проведенной оценки эффективности деятельности Совета директоров, деятельность председателей комитетов Совета директоров признана отвечающей потребностям Общества. Председатели комитетов Совета директоров имеют безупречную деловую и личную репутацию, а также значительный опыт работы на руководящих должностях. Функции председателей комитетов закреплены Положением о комитетах.
2.8.6	В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
2.9.1	Самооценка или внешняя оценка работы совета директоров, проведенная в отчетном периоде, включала оценку работы комитетов, отдельных членов совета директоров и совета директоров в целом.	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. В будущем Общество планирует инициировать рассмотрение результатов оценки/самооценки Совета директоров на очных заседаниях Совета директоров.
	Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров.		
2.9.2	Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант).	Соблюдается	
	В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре.		
3.1.1	На сайте общества в сети Интернет и в годовом отчете представлена биографическая информация о корпоративном секретаре с таким же уровнем детализации, как для членов совета директоров и исполнительного руководства общества.	Соблюдается	
3.1.2	Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря.	Соблюдается	
4.1.1	В обществе принят внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников, в котором четко определены подходы к вознаграждению указанных лиц.	Соблюдается	
4.1.2	В течение отчетного периода комитет по вознаграждениям рассмотрел политику (политики) по вознаграждениям и практику ее (их) внедрения и при необходимости представил соответствующие рекомендации совету директоров.	Соблюдается	
4.1.3	Политика (политики) общества по вознаграждению содержит (содержат) прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества, а также регламентирует (регламентируют) все виды выплат, льгот и привилегий, предоставляемых указанным лицам.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.1.4	В политике (политиках) по вознаграждению или в иных внутренних документах общества установлены правила возмещения расходов членов совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.2.1	Фиксированное годовое вознаграждение являлось единственной денежной формой вознаграждения членов совета директоров за работу в совете директоров в течение отчетного периода.	Не соблюдается	Фиксированное вознаграждение не являлось единственной денежной формой вознаграждения членов Совета директоров за работу в Совете директоров в течение отчетного периода. Размер и порядок выплаты вознаграждений и компенсаций членам Совета директоров регламентируются соответствующим Положением. В соответствии с Положением, члены Совета директоров получают вознаграждение в следующих формах: базовое вознаграждение, вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей (за работу в комитетах). Общество выплачивает годовое вознаграждение членам Совета директоров, рассчитанное исходя из показателя прибыли. Закрепленные в Положении нормы призваны обеспечить соответствие применяемых форм вознаграждения целям Общества. В будущем Общество не исключает пересмотра структуры вознаграждения членов Совета директоров с целью соответствия лучшим практикам.
4.2.2	Если внутренний документ (документы) – политика (политики) по вознаграждению общества предусматривает(-ют) предоставление акций общества членам совета директоров, должны быть предусмотрены и раскрыты четкие правила владения акциями членами совета директоров, нацеленные на стимулирование долгосрочного владения такими акциями.	Не применимо	
4.2.3	В обществе не предусмотрены какие-либо дополнительные выплаты или компенсации в случае досрочного прекращения полномочий членов совета директоров в связи с переходом контроля над обществом или иными обстоятельствами.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
4.3.1	В течение отчетного периода одобренные советом директоров годовые показатели эффективности использовались при определении размера переменного вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества. В ходе последней проведенной оценки системы вознаграждения членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества совет директоров (комитет по вознаграждениям) удостоверился в том, что в обществе применяется эффективное соотношение фиксированной части вознаграждения и переменной части вознаграждения. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества.	Соблюдается	
4.3.2	Общество внедрило программу долгосрочной мотивации для членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества с использованием акций общества (финансовых инструментов, основанных на акциях общества). Программа долгосрочной мотивации членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников общества предусматривает, что право реализации используемых в такой программе акций и иных финансовых инструментов наступает не ранее чем через три года с момента их предоставления. При этом право их реализации обусловлено достижением определенных показателей деятельности общества.	Соблюдается	
4.3.3	Сумма компенсации (золотой парашют), выплачиваемая обществом в случае досрочного прекращения полномочий членам исполнительных органов или ключевым руководящим работникам по инициативе общества и при отсутствии с их стороны недобросовестных действий, в отчетном периоде не превышала двукратного размера фиксированной части годового вознаграждения.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
5.1.1	Функции различных органов управления и подразделений общества в системе управления рисками и внутреннем контроле четко определены во внутренних документах / в соответствующей политике общества, одобренной советом директоров.	Соблюдается	
5.1.2	Исполнительные органы общества обеспечили распределение функций и полномочий в отношении управления рисками и внутреннего контроля между подотчетными им руководителями (начальниками) подразделений и отделов.	Соблюдается	
5.1.3	В обществе утверждена политика по противодействию коррупции. В обществе организован доступный способ информирования совета директоров или комитета совета директоров по аудиту о фактах нарушения законодательства, внутренних процедур, кодекса этики общества.	Соблюдается	
5.1.4	В течение отчетного периода совет директоров или комитет по аудиту совета директоров провел оценку эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля общества. Сведения об основных результатах такой оценки включены в состав годового отчета общества.	Соблюдается	
5.2.1	Для проведения внутреннего аудита в обществе создано отдельное структурное подразделение внутреннего аудита, функционально подотчетное совету директоров или комитету по аудиту, или привлечена независимая внешняя организация с тем же принципом подотчетности.	Соблюдается	
5.2.2	В течение отчетного периода в рамках проведения внутреннего аудита дана оценка эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками. В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками.	Соблюдается	
6.1.1	Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса. Совет директоров (или один из его комитетов) рассмотрел вопросы, связанные с соблюдением обществом его информационной политики как минимум один раз за отчетный период.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	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.		
6.1.2	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). В случае наличия лица, контролирующего общество, общество публикует меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в обществе.	Частично соблюдается	Относительно части п. 3: Обществом не получен меморандум контролирующего лица относительно планов такого лица в отношении корпоративного управления в Обществе. Полное исполнение Обществом данной рекомендации зависит от готовности контролирующего акционера представить меморандум.
6.2.1	В информационной политике общества определены подходы и критерии определения информации, способной оказать существенное влияние на оценку общества и стоимость его ценных бумаг и процедуры, обеспечивающие своевременное раскрытие такой информации. В случае если ценные бумаги общества обращаются на иностранных организованных рынках, раскрытие существенной информации в Российской Федерации и на таких рынках осуществляется синхронно и эквивалентно в течение отчетного года.	Соблюдается	
6.2.2	Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществлялось не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков. В течение отчетного периода общество раскрывало годовую и полугодовую финансовую отчетность, составленную по стандартам МСФО. В годовой отчет общества за отчетный период включена годовая финансовая отчетность, составленная по стандартам МСФО, вместе с аудиторским заключением. Общество раскрывает полную информацию о структуре капитала общества в соответствии с рекомендацией 290 Кодекса в годовом отчете и на сайте общества в сети Интернет.	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
6.2.3	<p>Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах</p> <p>Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества.</p>	Соблюдается	
6.3.1	<p>Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров.</p>	Соблюдается	
6.3.2	<p>В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации, либо такие отказы были обоснованными.</p> <p>В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности.</p>	Соблюдается	
7.1.1	<p>Уставом общества определен перечень сделок или иных действий, являющихся существенными корпоративными действиями, и критерии для их определения. Принятие решений в отношении существенных корпоративных действий отнесено к компетенции совета директоров.</p> <p>В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации.</p>	Соблюдается	

№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
7.1.2	<p>В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения.</p>	Не соблюдается	<p>На дату окончания отчетного года в состав Совета директоров не входят независимые директора. 14 июня 2019 г. решением Общего собрания акционеров С. А. Фурсенко был исключен из состава Совета директоров, 25 декабря 2019 г. В. П. Сердюков потерял статус независимого директора на основании п. 104 Кодекса корпоративного управления: он признан лицом, связанным с Обществом, так как занимает должность члена Совета директоров в совокупности более семи лет. Все остальные члены Совета директоров являются лицами, связанными с существенным акционером Общества.</p> <p>У Общества отсутствуют другие акционеры, кроме ПАО «Газпром», которые имеют долю более 2 %, позволяющую выдвигать кандидатов в состав Совета директоров. Полное исполнение Обществом данной рекомендации в значительной степени зависит от готовности мажоритарного акционера ПАО «Газпром» к выдвижению и избранию независимых директоров в состав Совета директоров Общества.</p>
7.1.3	<p>Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям.</p> <p>В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления.</p>	Соблюдается	
7.2.1	<p>В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий.</p>	Соблюдается	



№ п/п	Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления	Статус соответствия принципу корпоративного управления	Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления
	Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью.		Относительно части п. 3: внутренние документы Общества не предусматривают расширенного перечня оснований, по которым члены Совета директоров Общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках Общества. 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.
7.2.2	Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества.	Частично соблюдается	С момента принятия Кодекса корпоративного управления в Закон об акционерных обществах (глава IX «Заинтересованность в совершении обществом сделки») были внесены существенные изменения в части определения перечня заинтересованных лиц и порядка одобрения сделок. В этой связи Обществом были внесены соответствующие законодательству изменения во внутренние документы: Устав, Положение о Совете директоров и Положение о Правлении.
	Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества.		

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7. ПЕРЕЧЕНЬ КРУПНЫХ СДЕЛОК И СДЕЛОК С ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬЮ



Подробнее о сделках с заинтересованностью, заключенных ПАО «Газпром нефть» за 2019 год на сайте Компании (<https://ir.gazprom-neft.ru/?id=9>).



Подробнее о сделках с заинтересованностью, заключенных ПАО «Газпром нефть» за 2019 год на сайте «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации» (<https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=347&type=13>).

## ПРИЛОЖЕНИЕ 8. ВЫДЕРЖКИ ИЗ АНАЛИЗА РУКОВОДСТВОМ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ

### Выручка

#### Выручка от продаж, млн Р

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>НЕФТЬ</b>						
Экспорт (без СНГ), нетто	115 905	225 137	-	-	-	-
Продажи на экспорт	180 240	266 661	413 662	552 692	586 357	6,1
Минус: экспортные пошлины	(64 335)	(41 524)	-	-	-	-
Международный рынок	9 146	12 683	22 480	37 938	28 339	(25,3)
Экспорт в СНГ, нетто	27 581	23 528	-	-	-	-
Экспорт и продажи в СНГ	28 416	23 657	30 117	38 993	41 067	5,3
Минус: экспортные пошлины	(835)	(129)	-	-	-	-
Внутренний рынок	81 187	94 809	83 393	88 848	88 797	(0,1)
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ НЕФТИ</b>	<b>233 819</b>	<b>356 157</b>	<b>549 652</b>	<b>718 471</b>	<b>744 560</b>	<b>3,6</b>
<b>ГАЗ</b>						
Международный рынок	3 411	1 853	1 237	1 010	863	(14,6)
Внутренний рынок	28 243	30 116	36 351	35 805	29 891	(16,5)
<b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ ГАЗА</b>	<b>31 654</b>	<b>31 969</b>	<b>37 588</b>	<b>36 815</b>	<b>30 754</b>	<b>(16,5)</b>
<b>НЕФТЕПРОДУКТЫ</b>						
Экспорт (без СНГ), нетто	202 477	184 272	-	-	-	-
Продажи на экспорт	260 731	215 837	228 346	330 290	328 434	(0,6)
Минус: экспортные пошлины	(58 254)	(31 565)	-	-	-	-
Международный рынок	107 405	99 440	112 912	165 880	156 423	(5,7)
Продажи на международном рынке	171 749	175 247	180 803	257 803	249 131	(3,4)
Минус: акциз с продаж	(64 344)	(75 807)	(67 891)	(91 923)	(92 708)	0,9
СНГ	78 070	71 838	76 058	91 334	86 752	(5,0)
Экспорт и продажи в СНГ	78 134	72 969	77 154	92 245	87 623	(5,0)
Минус: экспортные пошлины	(64)	(1 131)	-	-	-	-
Минус: акциз с продаж	-	-	(1 096)	(911)	(871)	(4,4)
Внутренний рынок	740 520	743 721	866 234	1 075 927	1 046 521	(2,7)
<b>Итого выручка от продажи нефтепродуктов</b>	<b>1 128 472</b>	<b>1 099 271</b>	<b>1 283 550</b>	<b>1 663 431</b>	<b>1 618 130</b>	<b>(2,7)</b>
<b>Прочая выручка<sup>1</sup></b>	<b>73 998</b>	<b>58 211</b>	<b>63 799</b>	<b>70 575</b>	<b>91 864</b>	<b>30,2</b>
<b>ИТОГО</b>	<b>1 467 943</b>	<b>1 545 608</b>	<b>1 934 589</b>	<b>2 489 292</b>	<b>2 485 308</b>	<b>(0,2)</b>

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

### Производственные и операционные расходы

#### Производственные и операционные расходы, млн Р

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>Расходы на добычу углеводородов<sup>1</sup></b>	<b>98 095</b>	<b>106 765</b>	<b>111 837</b>	<b>109 090</b>	<b>121 167</b>	<b>11,1</b>
Р/т н. э.	Н. д.	1 782	1 767	1 669	1 793	7,4
\$ <sup>2</sup> / барр .н. э.	Н. д.	3,63	4,13	3,63	3,78	4,1
Дочерние компании на территории Российской Федерации	72 854	80 392	85 898	81 385	91 984	13,0
Р/т н. э.	Н. д.	1 647	1 653	1 510	1 634	8,2
\$ / барр .н. э.	Н. д.	3,35	3,86	3,29	3,44	4,6
в том числе: расходы на добычу по зрелым месторождениям	61 225	65 960	67 923	65 870	72 414	9,9
Р/т н. э.	1 582	1 692	1 812	1 660	1 876	13,0
\$ / барр .н. э.	3,54	3,44	4,24	3,61	3,95	9,4
расходы на добычу по новым месторождениям	11 629	14 432	17 975	15 515	19 570	26,1
Р/т н. э.	Н. д.	1 470	1 242	1 104	1 120	1,4
\$ / барр .н. э.	Н. д.	2,99	2,90	2,40	2,36	(1,7)
Дочерние компании за пределами Российской Федерации (включая СРП) <sup>3</sup>	9 426	9 655	8 381	9 311	9 899	6,3
Р/т н. э.	Н. д.	4 144	3 059	2 975	3 322	11,7
\$ / барр .н. э.	Н. д.	8,43	7,15	6,47	7,00	8,2
Совместные операции	15 815	16 718	17 558	18 394	19 284	4,8
Р/т н. э.	1 787	1 924	2 061	2 232	2 396	7,3
\$ / барр .н. э.	4,00	3,92	4,82	4,86	5,05	3,9
<b>Расходы на переработку</b>	<b>53 549</b>	<b>53 132</b>	<b>55 318</b>	<b>58 919</b>	<b>66 104</b>	<b>12,2</b>
Расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний <sup>4</sup>	30 724	30 619	31 191	32 251	35 637	10,5
Р/т	882	893	966	920	1 050	14,1
\$/барр	1,97	1,82	2,26	2,00	2,21	10,5
Расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий <sup>5</sup>	14 648	12 453	12 259	12 496	13 450	7,6
Р/т	1 778	1 639	1 568	1 590	1 786	12,3
\$/барр	3,98	3,34	3,67	3,46	3,76	8,7
Расходы на производство масел и фасованной продукции	8 177	10 060	11 868	14 172	17 017	20,1
<b>Расходы на транспортировку до НПЗ</b>	<b>27 541</b>	<b>29 561</b>	<b>29 265</b>	<b>32 950</b>	<b>32 910</b>	<b>(0,1)</b>
<b>Прочие операционные расходы</b>	<b>35 082</b>	<b>12 404</b>	<b>20 110</b>	<b>27 659</b>	<b>40 507</b>	<b>46,5</b>
<b>Итого</b>	<b>214 267</b>	<b>201 862</b>	<b>216 530</b>	<b>228 618</b>	<b>260 688</b>	<b>14,0</b>

/ 1 / Затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, оплату труда, горюче-смазочные материалы (ГСМ) и электроэнергию, на мероприятия по увеличению нефтеотдачи и прочие подобные расходы на добывающих предприятиях Группы.

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

/ 3 / СРП – соглашение о разделе продукции.

/ 4 / Затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, оплату труда и электроэнергию и прочие подобные расходы на перерабатывающих предприятиях Группы.

/ 5 / По совместным предприятиям указана стоимость услуг процессинга.

Увеличение удельных операционных расходов на добычу углеводородов по дочерним компаниям на территории Российской Федерации на 8,2 % год к году обусловлено преимущественно снижением добычи по зрелым месторождениям.

Удельные операционные расходы на добычу углеводородов по дочерним компаниям на зрелых месторождениях выросли на 13 % год к году в результате:

- сравнения с низкой базой в 2018 г., обусловленной остановкой высокообводненного фонда скважин в первом полугодии 2018 г. в рамках ограничений «ОПЕК+»;
- инфляционного давления.

Рост удельных операционных расходов на добычу углеводородов по совместным операциям на 7,3 % год к году в основном обусловлен ростом тарифов на электроэнергию, ростом объема добываемой жидкости, объемов закачки воды в пласт.

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний выросли на 14,1 % год к году в связи:

- с ростом затрат на текущие ремонты;
- ростом закупки МТБЭ<sup>1</sup>;
- снижением объема переработки;
- ростом расходов на экологические программы.

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий выросли на 12,3 % год к году в связи с ростом затрат на процессинг (рост затрат на ввод новых установок, электроэнергию, ремонты).

Операционные расходы на производство масел и битумов выросли на 20,1 % год к году преимущественно из-за роста цен на высокотехнологичные присадки и тару.

Рост прочих операционных расходов в основном обусловлен увеличением прочей выручки в связи с ростом оказываемых услуг и разработкой нефтяных оторочек.

## Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы<sup>2</sup> выросли на 9,3 % год к году вследствие:

- увеличения оценочного обязательства вследствие роста цены акции;
- роста расходов на рекламу и маркетинг в составе коммерческих расходов.

### Транспортные расходы

Транспортные расходы<sup>3</sup> снизились на 2,5 % год к году преимущественно вследствие изменения условий поставки конечным потребителям газа и применения МСФО (IFRS) 16 с января 2019 г. Снижение расходов сдерживалось ростом расходов на транспортировку нефти и нефтепродуктов в связи с ростом объема продаж нефти и роста тарифов на транспортировку.

- / 1 / Метил-трет-бутиловый эфир, который применяется в качестве добавки к моторным топливам, повышающей октановое число бензинов.
- / 2 / Сбытовые расходы, расходы розничной сети Группы, вознаграждения и оплата труда (за исключением вознаграждений и оплаты труда в добывающих дочерних обществах и на собственных НПЗ), социальные выплаты, страхование, юридические, консультационные и аудиторские услуги, прочие расходы.
- / 3 / 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.

## Износ, истощение и амортизация

Рост расходов по износу, истощению и амортизации<sup>1</sup> на 3,4 % год к году связан с увеличением стоимости амортизируемых активов вследствие реализации инвестиционной программы, а также применением МСФО (IFRS) 16 с 1 января 2019 г.

## Налоги

### Налоги, за исключением налога на прибыль, млн ₽

Виды налога	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
Налог на добычу полезных ископаемых	256 477	237 300	329 579	487 492	464 773	(4,7)
Налог на дополнительный доход	–	–	–	–	14 348	–
Акциз	68 358	112 102	128 229	126 779	70 125	(44,7)
Взносы по социальному страхованию	15 599	18 530	20 433	22 113	25 707	16,3
Прочие налоги	12 711	13 199	14 028	16 400	16 240	(1,0)
<b>Итого</b>	<b>353 145</b>	<b>381 131</b>	<b>492 269</b>	<b>652 784</b>	<b>591 193</b>	<b>(9,4)</b>

Снижение расходов по НДС на 4,7 % год к году в основном обусловлено более низкой эффективной ставкой НДС в связи со снижением цен на нефть. Кроме того, с 1 января 2019 г. введен налог на дополнительный доход (НДД). Группа перевела на НДД ряд месторождений в Западной и Восточной Сибири.

Снижение расходов по акцизам на 44,7 % год к году преимущественно обусловлено введением вычета по акцизу на нефтяное сырье и демпфирующей составляющей с 1 января 2019 г. Снижение расходов частично сдерживалось ростом ставок акцизов на моторное топливо (28 %).

## Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий

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

Компании	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
«Славнефть»	9 265	13 916	10 347	15 025	11 944	(20,5)
«Мессояханефтегаз»	–	(947)	9 976	28 172	25 814	(8,4)
«СеверЭнергия» («Арктикгаз»)	11 913	14 472	19 861	40 451	39 849	(1,5)
«Нортгаз»	3 466	3 009	3 433	3 699	3 090	(16,5)
Прочие компании	312	3 666	1 887	3 357	3 209	(4,4)
<b>Итого</b>	<b>24 956</b>	<b>34 116</b>	<b>45 504</b>	<b>90 704</b>	<b>83 906</b>	<b>(7,5)</b>

- / 1 / Износ, истощение и амортизация включают истощение нефтегазовых активов, амортизацию прочих основных средств и обесценение нефтегазовых активов.

Снижение доли Группы в прибыли «Славнефти» преимущественно обусловлено ростом расходов по НДС в связи с ростом общеустановленной ставки налога и ростом финансовых расходов из-за увеличения кредитного портфеля. Снижение доли в прибыли было частично нивелировано ростом выручки в силу роста добычи.

Снижение доли Группы в прибыли «Мессояханефтегаза» преимущественно вызвано ростом финансовых расходов. Снижение доли Группы в прибыли «Нортгаза» обусловлено сокращением добычи.

## Прочие доходы и расходы

Прочие расходы, которые в 2019 г. в основном были представлены выбытием внеоборотных активов, выросли год к году на 17,7 %.

## Прочие финансовые статьи

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

## Ликвидность и источники капитала

### Денежные средства, млн ₽

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности	285 175	321 297	421 700	537 523	609 076	13,3
Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности	(314 511)	(323 854)	(312 889)	(335 038)	(363 589)	8,5
Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) финансовой деятельности	82 193	(68 430)	(50 521)	(56 543)	(276 720)	>200
<b>Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов</b>	<b>52 857</b>	<b>(70 987)</b>	<b>58 290</b>	<b>145 942</b>	<b>(31 233)</b>	<b>-</b>

### Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, млн ₽

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности <sup>1</sup>	312 169	361 567	439 319	624 783	616 311	(1,4)
Изменения в оборотном капитале	18 342	15 216	52 809	326	39 505	>200
Уплаченный налог на прибыль	(19 522)	(22 158)	(36 530)	(61 157)	(53 087)	(13,2)
Проценты уплаченные	(28 229)	(36 476)	(39 449)	(46 492)	(59 057)	27,0
Дивиденды полученные	2 415	3 148	5 551	20 063	65 404	>200
<b>Итого</b>	<b>285 175</b>	<b>321 297</b>	<b>421 700</b>	<b>537 523</b>	<b>609 076</b>	<b>13,3</b>

Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, увеличились на 13,3 % год к году благодаря росту дивидендов от совместных предприятий и положительного эффекта от изменений в оборотном капитале.

### Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, млн ₽

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
Капитальные затраты	(349 036)	(384 817)	(357 090)	(370 067)	(453 011)	22,4
(Приобретение)/продажа дочерних компаний, долей в совместной деятельности и инвестиций, учитываемых по методу долевого участия	197	(2 028)	(8 345)	(1 360)	(210)	(84,5)
Приобретение нефтегазовых лицензий	-	-	-	(5 130)	(9 623)	87,6
(Размещение)/поступление денежных средств с депозитов	45 745	48 517	(5 933)	6 710	(15 090)	-
Поступления от продажи основных средств за минусом налога	982	1 008	2 210	4 413	115 710	>200
Погашение/(выдача) займов и прочих инвестиций	(22 603)	(2 104)	44 938	11 511	(4 755)	-
Проценты полученные	7 984	4 384	9 149	18 885	17 155	(9,2)
Прочие денежные потоки по инвестиционной деятельности	2 220	11 186	2 182	-	(13 765)	-
<b>Итого</b>	<b>(314 511)</b>	<b>(323 854)</b>	<b>(312 889)</b>	<b>(335 038)</b>	<b>(363 589)</b>	<b>8,5</b>

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, увеличились на 8,5 % год к году. Отток денежных средств по инвестиционной деятельности, направленный на капитальные затраты, размещения и поступления денежных средств с депозитов и на выдачу и погашение займов и прочих инвестиций, был частично компенсирован поступлением от передачи объекта капитального строительства материнской компании в первом квартале 2019 г.

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

### Чистые денежные средства, использованные в финансовой деятельности, млн ₽

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
(Погашение)/поступление займов и кредитов	121 565	(63 929)	3 556	5 484	(33 416)	–
Выплата дивидендов акционерам Компании	(36 346)	(2 598)	(50 382)	(70 774)	(227 120)	>200
Прочие операции	(3 026)	(1 903)	(3 695)	8 747	(16 184)	–
<b>Итого</b>	<b>82 193</b>	<b>(68 430)</b>	<b>(50 521)</b>	<b>(56 543)</b>	<b>(276 720)</b>	<b>&gt;200</b>

Рост чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, преимущественно обусловлен ростом дивидендных выплат акционерам, а также снижением долговой нагрузки.

### Капитальные вложения, млн ₽

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
Разведка и добыча	255 235	245 256	223 916	224 852	266 386	18,5
дочерние компании	239 199	228 084	207 900	208 138	247 754	19,0
совместные операции	16 036	17 172	16 016	16 714	18 633	11,5
Нефтепереработка	31 552	50 095	81 370	95 202	118 210	24,2
Маркетинг и сбыт	13 547	9 728	12 466	15 585	16 204	4,0
Прочие	13 317	14 724	16 227	18 296	21 469	17,3
<b>Капитальные вложения (подытог)</b>	<b>313 651</b>	<b>319 803</b>	<b>333 979</b>	<b>353 935</b>	<b>422 269</b>	<b>19,3</b>
Изменения в сумме авансов выданных и материалах по капитальному строительству	35 385	65 014	23 111	16 132	30 742	90,6
<b>Итого</b>	<b>349 036</b>	<b>384 817</b>	<b>357 090</b>	<b>370 067</b>	<b>453 011</b>	<b>22,4</b>

Капитальные вложения в сегменте разведки и добычи выросли на 18,5 % (главным образом, по дочерним компаниям) за счет:

- увеличения объемов бурения и ГТМ на новых месторождениях в традиционных регионах добычи;
- увеличения объемов бурения, строительства кустовых площадок и объектов инфраструктуры на новых месторождениях и на шельфовых проектах;
- реализации проектов сейсморазведки на вновь приобретенных лицензионных участках.

Рост капитальных вложений в сегменте нефтепереработки на 24,2 % в основном обусловлен ростом расходов на Омском НПЗ в связи с реализацией проектов глубокой переработки и строительством завода по производству катализаторов.

### Долг и ликвидность, млн ₽

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019
Краткосрочные кредиты и займы	147 319	80 187	131 760	90 923	30 198
Долгосрочные кредиты и займы	670 779	596 221	548 654	684 530	685 030
Денежные средства и денежные эквиваленты	(114 198)	(33 621)	(90 608)	(247 585)	(202 404)
Краткосрочные депозиты	(49 206)	(886)	(5 779)	–	(15 076)
Чистый долг	654 694	641 901	584 027	527 868	497 748
Краткосрочные займы и кредиты / общий долг, %	18,0	11,9	19,4	11,7	4,2
Отношение чистого долга к показателю EBITDA за предыдущие 12 месяцев	1,90	1,60	1,19	0,73	0,70

Кредитный портфель Группы диверсифицирован и включает синдицированные и двусторонние кредиты, облигации и прочие инструменты. Средний срок погашения долга снизился с 3,84 г. по состоянию на 31 декабря 2018 г. до 3,18 г. по состоянию на 31 декабря 2019 г. Средняя процентная ставка снизилась с 6,29 % по состоянию на 31 декабря 2018 г. до 6,18 % по состоянию на 31 декабря 2019 г.

## Справочные материалы

### Расчет EBITDA, млн Р

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>Прибыль за период</b>	<b>116 198</b>	<b>209 725</b>	<b>269 678</b>	<b>400 993</b>	<b>422 088</b>	<b>5,3</b>
Итого расход по налогу на прибыль	29 252	49 814	55 522	79 129	85 746	8,4
Финансовые расходы	33 943	34 282	25 127	21 476	32 772	52,6
Финансовые доходы	(14 732)	(11 071)	(10 098)	(7 506)	(22 906)	>200
Износ, истощение и амортизация	114 083	129 845	140 998	175 451	181 372	3,4
Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто	67 910	(28 300)	241	33 558	(10 518)	-
Прочие доходы/(расходы), нетто	(1 494)	17 982	7 557	19 796	23 292	17,7
<b>EBITDA</b>	<b>345 160</b>	<b>402 277</b>	<b>489 025</b>	<b>722 897</b>	<b>711 846</b>	<b>(1,5)</b>
Минус: доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий	(24 956)	(34 116)	(45 504)	(90 704)	(83 906)	(7,5)
Плюс: доля в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий	84 607	88 037	107 446	167 313	167 189	(0,1)
<b>Итого скорректированная EBITDA</b>	<b>404 811</b>	<b>456 198</b>	<b>550 967</b>	<b>799 506</b>	<b>795 129</b>	<b>(0,5)</b>

### Рентабельность, %

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Δ 2019/2018, п. п.
Рентабельность по скорректированной EBITDA	27,58	29,52	28,48	32,12	31,99	(0,1)
Рентабельность по чистой прибыли	7,92	13,57	13,94	16,11	16,98	0,9
Рентабельность активов (ROA)	5,07	8,33	9,84	12,43	11,49	(0,9)
Рентабельность капитала (ROE)	9,77	15,58	17,38	21,97	20,08	(1,9)
Скорректированная доходность на средний используемый капитал (ROACE)	12,15	11,77	13,90	19,66	17,42	(2,2)

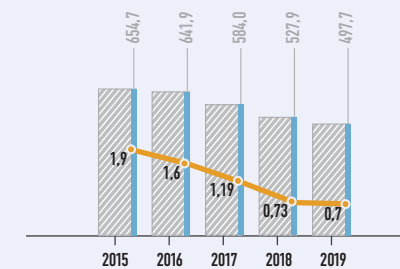
### Расчет показателя «Скорректированный ROACE»<sup>1</sup>, %

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Δ 2019/2018, п. п.
Скорректированная EBITDA	404 811	456 198	550 967	799 506	795 129	
Износ, истощение и амортизация	(140 659)	(158 919)	(178 449)	(216 480)	(227 150)	
Эффективный расход по налогу на прибыль от EBIT	(53 501)	(62 429)	(71 605)	(114 725)	(112 464)	
<b>Скорректированный EBIT<sup>2</sup></b>	<b>210 651</b>	<b>234 850</b>	<b>300 913</b>	<b>468 301</b>	<b>455 515</b>	
<b>Средний используемый капитал</b>	<b>1 733 285</b>	<b>1 994 626</b>	<b>2 164 614</b>	<b>2 381 424</b>	<b>2 615 316</b>	
<b>Скорректированный ROACE</b>	<b>12,15</b>	<b>11,77</b>	<b>13,90</b>	<b>19,66</b>	<b>17,42</b>	

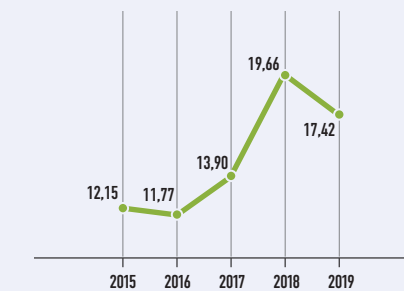
/ 1 / Возврат на средний используемый капитал.

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

### Динамика чистого долга Группы, млрд Р, и отношения «Чистый долг / EBITDA»



### Динамика показателя «Скорректированный ROACE», %



с. 193 Подробнее о долге читайте в подразделе «Долговой портфель и кредитные рейтинги»

### Ликвидность

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Δ 2019/2018, %
Коэффициент текущей ликвидности	1,46	1,37	0,88	1,18	1,51	28,0
Коэффициент срочной ликвидности	0,79	0,66	0,42	0,67	0,84	25,4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,51	0,26	0,21	0,44	0,44	-

### Лeverедж

Показатели	На 31.12.2015	На 31.12.2016	На 31.12.2017	На 31.12.2018	На 31.12.2019	Δ 2019/2018, п. п.
Чистый долг / активы, %	26,34	25,18	19,93	14,99	13,01	(2,0)
Чистый долг / капитал, %	52,44	44,45	35,20	26,50	22,49	(4,0)
Лeverедж, %	36,05	30,80	25,97	20,74	18,23	(2,5)
Чистый долг / рыночная капитализация	0,90	0,64	0,51	0,32	0,25	(21,9)
Чистый долг / EBITDA	1,90	1,60	1,19	0,73	0,70	(4,1)
Итого долг / EBITDA	2,37	1,68	1,39	1,07	1,00	(6,5)

## Основные макроэкономические факторы

Основные факторы, влияющие на результаты деятельности Группы, включают:

- изменение рыночных цен на нефть и нефтепродукты;
- изменение курса российского рубля к доллару США и инфляцию;
- 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 – главный фактор, влияющий на результаты деятельности Группы. Они 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.

Снижение цен на нефть и нефтепродукты на международном рынке в 2019 г. оказало негативное влияние на результат Группы.

### Динамика цен на нефть и нефтепродукты

Виды топлива	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК (\$/БАРР)</b>						
Нефть Brent	52,46	43,73	54,09	71,16	64,25	(9,1)
Нефть Urals (ср. Med и NWE)	51,49	42,02	52,94	69,86	63,39	(9,3)
<b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК (\$/Т)</b>						
Бензин Premium (ср. NWE)	569,96	467,05	557,58	674,67	613,20	(9,1)
Нафта (ср. Med и NWE)	450,05	377,85	477,10	595,99	495,23	(16,9)
Дизельное топливо (ср. NWE)	500,70	398,58	493,65	641,23	590,95	(7,8)
Газойль 0,1 % (ср. Med)	486,26	391,21	483,49	632,07	580,92	(8,1)
Мазут 3,5 % (ср. NWE)	247,49	199,93	290,96	387,07	320,46	(17,2)
<b>ВНУТРЕННИЙ РЫНОК (Р/Т)</b>						
Высокооктановый бензин	32488	34574	36820	41724	39438	(5,5)
Низкооктановый бензин	28435	29858	31931	37249	8515	(77,1)
Дизельное топливо	28944	27965	32619	41070	40530	(1,3)
Мазут	7202	6051	9594	14319	12666	(11,5)

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

### 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	2015	2016	2017	2018	2019
Изменение индекса потребительских цен (ИПЦ), %	12,9	5,4	2,5	4,30	3,02
Средний курс рубля к доллару США за период, Р	60,96	67,03	58,35	62,71	64,72
Курс рубля к доллару США на начало периода, Р	56,26	72,88	60,66	57,60	69,47
Курс рубля к доллару США на конец периода, Р	72,88	60,66	57,60	69,47	61,91
Изменение курса рубля к доллару США за период, %	30	(17)	(5)	21	(11)

## Налогообложение

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

Показатели	2015	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018, %
<b>ЭКСПОРТНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ПОШЛИНА (\$/Т)</b>						
Нефть	120,25	75,61	86,74	128,48	93,70	(27,1)
Светлые нефтепродукты	57,67	30,21	25,99	38,52	28,07	(27,1)
Дизельное топливо	57,67	30,21	25,99	38,52	28,07	(27,1)
Бензин	93,75	46,07	25,99	38,52	28,07	(27,1)
Нафта	102,17	53,63	47,67	70,62	51,48	(27,1)
Темные нефтепродукты	91,34	61,96	86,74	128,48	93,70	(27,1)
<b>НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ (Р/Т)</b>						
Нефть	6326	5770	8134	12455	13039	4,7

Подробнее о налогообложении и специфике его применения к «Газпром нефти» читайте в Приложении 5 «Налогообложение нефтяной отрасли»

с. 320

## 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 улучшения 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

### ПБ

производственная безопасность

### ПБВ

полимерно-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)

**LTIF**

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

<b>Полное наименование</b>	Публичное акционерное общество «Газпром нефть»
<b>Сокращенное наименование</b>	ПАО «Газпром нефть»
<b>Адрес местонахождения</b>	Российская Федерация, г. Санкт-Петербург
<b>Дата регистрации</b>	Компания зарегистрирована 6 октября 1995 г. Омской городской регистрационной палатой. Свидетельство о государственной регистрации № 38606450. Основной государственный регистрационный номер – 1025501701686.
<b>Почтовый адрес</b>	Российская Федерация, 190000, г. Санкт-Петербург, ул. Почтамтская, д. 3–5
<b>Адрес в сети Интернет</b>	gazprom-neft.ru
<b>Справочная служба</b>	<b>Тел.:</b> +7 (812) 363-31-52 <b>Тел.:</b> +7 (800) 700-31-52 (бесплатный звонок по России) <b>Факс:</b> +7 (812) 363-31-51 <b>Эл. почта:</b> info@gazprom-neft.ru
<b>ПРЕСС-СЛУЖБА по вопросам взаимодействия со СМИ</b>	<b>Тел.:</b> +7 (495) 777-31-43 (Москва) <b>Тел.:</b> +7 (812) 648-31-43 (Санкт-Петербург) <b>Эл. почта:</b> pr@gazprom-neft.ru
<b>РАБОТА С АКЦИОНЕРАМИ Департамент корпоративного и проектного сопровождения</b>	<b>Тел.:</b> +7 (812) 363-31-52 <b>Факс:</b> +7 (812) 363-31-51 <b>Эл. почта:</b> shareholders@gazprom-neft.ru
<b>РАБОТА С ИНВЕСТОРАМИ Департамент по связям с инвесторами</b>	<b>Тел.:</b> +7 (812) 358-95-48 <b>Эл. почта:</b> ir@gazprom-neft.ru
<b>Аудитор</b>	Общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты»  <b>Адрес:</b> Российская Федерация 101990, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 44/1, стр. 2АБ <b>Тел.:</b> +7 (495) 737-53-53 <b>Сайт:</b> https://www.fbk.ru/ <b>Эл. почта:</b> fbk@fbk.ru
<b>Реестродержатель</b>	Акционерное общество «Специализированный регистратор – Держатель реестра акционеров газовой промышленности» (АО «ДРАГА») <b>Адрес:</b> Российская Федерация, 117420, г. Москва, ул. Новочеремушкинская, д. 71/32 <b>Тел.:</b> +7 (495) 719-40-44 <b>Факс:</b> +7 (495) 719-45-85 <b>Сайт:</b> www.draga.ru <b>Эл. почта:</b> info@draga.ru