

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

ЦЕЛЬЮ СИСТЕМЫ КПЭ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ» ЯВЛЯЕТСЯ МОТИВАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ И ДО НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ СО СТОРОНЫ ГОСУДАРСТВА КАК 100%-НОГО АКЦИОНЕРА КОМПАНИИ, ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СТРАТЕГИИ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ», ДПР, ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПЛАНА И РЕАЛИЗУЕМЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ АО «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ».

В рамках функционирования системы КПЭ в Компании выделяется три основные группы КПЭ:

КОРПОРАТИВНЫЕ (финансовые и отраслевые показатели)

- Основные показатели деятельности Компании утверждаются и контролируются Советом директоров, Комитетом по аудиту при Совете директоров.
- Включены в карты КПЭ Генерального директора, учитываются при подведении итогов КПЭ всех заместителей Генерального директора, начальников управлений, декомпозированы в КПЭ генеральных директоров ДО



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ (операционные показатели по направлениям бизнеса)

- Показатели функциональных направлений деятельности устанавливаются для заместителей Генерального директора, начальников управлений и генеральных директоров ДО в соответствии с матрицей полномочий и ответственности.
- Утверждаются и контролируются Генеральным директором



ПРОЕКТНЫЕ (стратегические инициативы по направлениям бизнеса)

- Показатели выполнения топ-бизнес-инициатив и проектных задач устанавливаются для заместителей Генерального директора, начальников управлений и генеральных директоров ДО.
- Утверждаются и контролируются Генеральным директором



ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СИСТЕМЫ КПЭ

- Мониторинг и контроль реализации Корпоративной стратегии Компании
- Оценка достижения стратегических задач
- Ориентация сотрудников на достижение приоритетных задач Группы компаний «Зарубежнефть»
- Создание инструмента, способствующего повышению эффективности принимаемых управленческих решений

Внутренние нормативные документы, регулирующие систему КПЭ в АО «Зарубежнефть»:

- Положение о КПЭ АО «Зарубежнефть», утвержденное решением Совета директоров от 25 ноября 2016 года (Протокол № 131);
- паспорта КПЭ АО «Зарубежнефть», утвержденные решением Совета директоров от 25 ноября 2016 года (Протокол № 131); паспорт интегрального КПЭ инновационной деятельности, утвержденный 21 августа 2017 года (Протокол № 141).

Внешний контроль реализации корпоративных КПЭ осуществляется посредством следующих документов:

- директивы Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2014 года № 2579п-П13 «Об утверждении ключевых показателей эффективности деятельности общества» (с учетом прилагаемых Методических указаний по применению КПЭ);

- распоряжения Правительства Российской Федерации от 27 июня 2019 года № 1388-р «Об утверждении методических рекомендаций по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава»;
- директивы Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 «О повышении производительности труда в обществе»;
- директивы Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 процента ежегодно»

(далее – директивы от 16 апреля 2015 года);

- директивы Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13 «Об инновационном развитии».

Показатели системы КПЭ синхронизированы с КПЭ ДПР.

В 2019 году были проведены следующие мероприятия в части функционирования и улучшения системы КПЭ:

- в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ государственными компаниями Советом директоров утвержден отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2018 год (Протокол от 29 мая 2019 года № 168), а также актуализированы значения корпоративных КПЭ на 2020 год (Протокол от 26 декабря 2019 года № 175);



- на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрены промежуточные итоги исполнения КПЭ за I квартал 2019 года (Протокол от 11 июня 2019 года № 169), отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за первое полугодие 2019 года (Протокол от 30 сентября 2019 года № 173), а также отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за девять месяцев 2019 года (Протокол от 26 ноября 2019 года № 174);
- во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 2 октября 2019 года № 9054п-П113 АО «Зарубежнефть» проведен анализ внутренних нормативных документов, регламентирующих формирование КПЭ и вознаграждение руководящего состава Компании по итогам их достижения, на предмет соответствия Методическим рекомендациям по применению ключевых показателей эффективности деятельности хозяйственных обществ, в уставных капиталах которых доля участия Российской Федерации или субъекта Российской Федерации превышает 50 процентов, и показателей деятельности государственных унитарных предприятий в целях определения размера вознаграждения их руководящего состава (далее – Методические рекомендации). Аналитический отчет рассмотрен и принят к сведению Советом директоров АО «Зарубежнефть». В целях соответствия Методическим рекомендациям перераспределен вес между корпоративными КПЭ АО «Зарубежнефть». Кроме того, в 2019 году актуализированы паспорта корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» (Протокол от 26 декабря 2019 года № 175);
- система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генерального директора ДО, разработан производственный контракт (единый набор показателей для топ-руководителей ДО);

- в соответствии с Положением и регламентом о системе КПЭ АО «Зарубежнефть» проведены полугодовая и годовая защиты у Генерального директора выполнения КПЭ менеджмента АО «Зарубежнефть» (заместителей Генерального директора, начальников управлений), генеральных директоров ДО.

Таким образом, в 2019 году система КПЭ Компании охватывала все ключевые управленческие уровни Группы компаний «Зарубежнефть»:

- руководство Корпоративного центра (заместителей Генерального директора и начальников управлений) – 38 человек;
- генеральных директоров ДО – 16 человек;
- заместителей генеральных директоров ДО – 71 человек.

Общее количество контролируемых показателей – более 400.

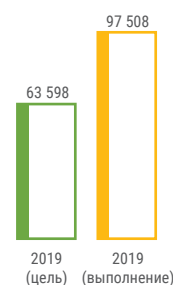
Мониторинг выполнения КПЭ производится регулярно на ежеквартальной, полугодовой и годовой основе.

Для подведения итогов плановые показатели были нормализованы с учетом изменения внешних макроэкономических условий – валютных курсов и мировых цены на нефть и нефтепродукты. Нормализация проведена в соответствии с Методикой нормализации основных показателей деятельности Группы компаний «Зарубежнефть», утвержденной 21 сентября 2016 года (Приказ № 402).

По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 97 508 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 120 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по МСФО, при этом исключается доход от СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности по МСФО, и включается доход от участия в СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности Компании по РСБУ.

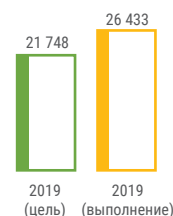
Консолидированная выручка,
млн руб.

120 %



ЕБИТДА, млн руб.

120 %



По показателю ЕБИТДА фактическое значение составило 26 433 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 120 %. Операционная эффективность Группы компаний «Зарубежнефть» традиционно обеспечивается положительным результатом по сегменту «Геологоразведка и добыча», что в основном обусловлено результативностью деятельности в отчетном году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол от 16 февраля 2017 года № 134), размер дивидендов составляет не менее 25 % от наибольшего значения из двух величин: чистой прибыли по РСБУ, скорректированной на доходы/расходы от переоценки обращающихся на рынке ценных бумаг ДО и относящегося к ним налога на прибыль, и чистой прибыли по МСФО. Фактическое значение показателя «Размер дивидендов» в 2019 году составило 5 918,5 млн руб.

Показатель выполнен. Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации, произведена 9 августа 2019 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2019 года № 409-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 9,2 % при целевом уровне 5,0 %. Чистая прибыль Группы компаний «Зарубежнефть» увеличилась на 16 % и составила в 2019 году 13,5 млрд руб.

Показатель «Производительность труда» исчисляется как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ, рассчитанная в сопоставимых с 2018 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов. В 2019 году показатель составил 81,8 тыс. руб. / человеко-часов при установленном целевом значении 67,7 тыс. руб. / человеко-часов.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением -2 % (директивы от 16 апреля 2015 года). Согласно отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2019 год, фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,1 %, что выше директивно установленного Правительством Российской Федерации значения. Основной фактор нормализации (16,4 млрд руб.) появление в 2019 году у ООО «Зарнестсервис» нового вида деятельности по трейдингу нефти и нефтепродуктов.

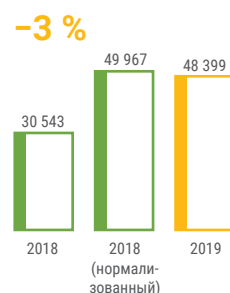
Валовая добыча углеводородов Группы компаний «Зарубежнефть» по факту 2019 года составила 4 770 тыс. т н. э. при целевом значении 4 515 тыс. т н. э. Рост фактического значения обеспечен увеличением добычи СП «Вьетсовпетро».

В результате эффективной геолого-разведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 103 815 тыс. т н. э. при целевом значении 99 071 тыс. т н. э. Основными источниками роста запасов углеводородов в 2019 году являлись геолого-разведочные работы и переоценка запасов на действующих активах в Социалистической Республике Вьетнам и на Харьягинском месторождении, а также вхождение в новые проекты во Вьетнаме, Египте и Узбекистане.

Фактический расчет интегрального КПЭ инновационной деятельности был проведен с установлением ограничения 100 % по выполнению каждой составляющей показателя, общее выполнение показателя зафиксировано на уровне 100 %.

К показателям депремирования относятся два показателя: «Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA» и «Достижение целевого значения по выручке». Оба показателя

Динамика снижения операционных расходов за 2019 год, млн руб.



выполнены, коэффициент депремирования равен 1. Показатель NetDebt/EBITDA составил по итогам отчетного года 0, что обусловлено снижением долговой нагрузки и эффективным управлением ликвидностью Группы компаний «Зарубежнефть».

Совокупная итоговая степень достижения КПЭ за 2019 год оценивается на уровне 113,9 %. Выполнение по каждому показателю карты КПЭ



Достижение целевых значений КПЭ в 2019 году

Показатель	Вес показателя, %	Цель	Факт	Исполнение, %
Консолидированная выручка, млн руб.	5	63 598	97 508	120,0
ЕБИТДА, млн руб.	5	21 748	26 433	120,0
Размер дивидендов, млн руб.	20	4 603,0	5 918,5	100,0
Рентабельность акционерного капитала ROE, %	10	5,0	9,2	120,0
Производительность труда, тыс. руб. / человеко-час	10	67,7	81,8	120,0
Снижение операционных расходов (затрат), %	10	2,0	3,1	120,0
Валовый объем добычи, тыс. т н. э.	15	4 515	4 770	120,0
Объем запасов, тыс. т н. э.	15	99 071	103 815	119,2
Интегральный КПЭ инновационной деятельности, %	10	100	100	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ				113,9
Непревышение лимита по показателю NetDebt/ЕБИТДА	Показатель депремирования	2,0	0,0	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке, %	Показатель депремирования	70	153	Коэффициент депремирования равен 1
ИТОГОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ				113,9

превысило установленные целевые уровни, большая часть показателей достигла амбициозного значения (шесть из девяти основных

показателей карты КПЭ). Без учета нормализации плановых показателей совокупное выполнение всех КПЭ также оценивается в 113,9 %.

