

СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ГК «ЗАРУБЕЖНЕФТЬ»

Цель системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) АО «Зарубежнефть» – мотивация менеджмента Компании и дочерних обществ на выполнение поставленных задач со стороны государства как 100%-ного акционера Компании, национальных целей и целей отраслевых документов стратегического планирования Российской Федерации, целевых показателей Стратегии Общества, Долгосрочной программы развития, показателей бизнес-плана и реализуемых инвестиционных проектов.

Основные задачи системы КПЭ

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

Финансовые и отраслевые



Корпоративные

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

Внутренний контроль

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

- ▶ Положение о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров от 25 ноября 2016 года, Протокол 131 (новое Положение утверждено решением Совета директоров от 29 января 2021 года, Протокол 189);
- ▶ паспорта КПЭ АО «Зарубежнефть» утверждены решением Совета директоров 25 ноября 2016 года, Протокол 131 (паспорт интегрального КПЭ инновационной деятельности утвержден 21 августа 2017 года, Протокол 141; актуализированный паспорт корпоративного КПЭ «Производительность труда» утвержден 14 февраля 2020 года).

В РАМКАХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ КПЭ В КОМПАНИИ ВЫДЕЛЯЮТСЯ ТРИ ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ КПЭ.

Операционные показатели по направлениям бизнеса



Функциональные

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

Стратегические инициативы по направлениям бизнеса



Проектные

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



Подробная информация на сайте Компании

Внешний контроль

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);
- ▶ Распоряжение 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»;

- ▶ директивы Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13 «Об инновационном развитии»;
- ▶ Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»;
- ▶ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2020 года № 3579-р об утверждении Методических рекомендаций по формированию и применению КПЭ акционерных обществ, акции которых находятся в собственности Российской Федерации.

Показатели системы КПЭ АО «Зарубежнефть» синхронизированы с КПЭ Долгосрочной программы развития.

Исполнение мероприятий по улучшению системы КПЭ

В 2020 году были проведены следующие мероприятия в части функционирования и улучшения системы КПЭ:

- ▶ в соответствии с Методическими указаниями по применению ключевых показателей эффективности государственными компаниями Советом директоров утвержден Отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2019 год (Протокол 182 Совета директоров от 29 мая 2020 года), а также актуализированы значения корпоративных КПЭ на 2020 год (Протокол 175 Совета директоров от 26 декабря 2019 года);
- ▶ на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрены промежуточные итоги исполнения КПЭ за I квартал 2020 года (Протокол 183 Совета директоров от 25 июня 2020 года), отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за первое полугодие 2020 года (Протокол 186 от 30 сентября 2020 года), а также отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за девять месяцев 2020 года (Протокол 187 от 11 ноября 2020 года);
- ▶ в целях исполнения поручения Правительства Российской Федерации от 26 ноября 2020 года № ММ-П13-15370 АО «Зарубежнефть» проведен анализ Положения о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» на предмет соответствия подходам по формированию и применению ключевых показателей эффективности организаций с государственным участием для компаний, действующих на конкурентном рынке, одобренным Протоколом Межведомственной рабочей группы по оптимизации организационной структуры институтов развития от 4 декабря 2020 года № 1 (далее – Подходы к определению КПЭ). Положение о КПЭ в целом соответствовало подходам к определению КПЭ, были внесены уточнения в общие положения (в части необходимости учета требований указа Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития

Российской Федерации на период до 2030 года» и ключевых стратегических документов Российской Федерации), а также уточнены цели системы КПЭ. Актуализированное Положение о ключевых показателях эффективности АО «Зарубежнефть» утверждено решением Совета директоров (Протокол 189 от 29 января 2021 года);

- ▶ во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 19 января 2021 года № 304п-П13 решением Совета директоров АО «Зарубежнефть» утверждены актуализированные состав, веса, новые редакции паспортов и целевые значения корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» на 2021 год (Протокол 189 от 29 января 2021 года);
- ▶ система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генерального директора дочерних обществ, разработан производственный контракт (единый набор показателей для топ-руководителей дочернего общества);
- ▶ в соответствии с Положением и регламентом о системе КПЭ АО «Зарубежнефть» проведены полугодовая и годовая защиты у Генерального директора выполнения КПЭ менеджмента АО «Зарубежнефть» (заместители Генерального директора, начальники управлений), генеральных директоров дочерних обществ.

Таким образом, в 2020 году система КПЭ Компании охватывала все ключевые управленческие уровни Группы компаний «Зарубежнефть»:

- ▶ руководство корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений) – 37 единиц;
- ▶ генеральные директора дочерних обществ – 17 единиц;
- ▶ заместители генеральных директоров дочерних обществ – 74 единицы. Общее количество контролируемых показателей – более 400 единиц.

Мониторинг исполнения

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 цен на нефть и нефтепродукты. Также, учитывая распространение на отдельные предприятия Группы компаний «Зарубежнефть» ограничений по добыче

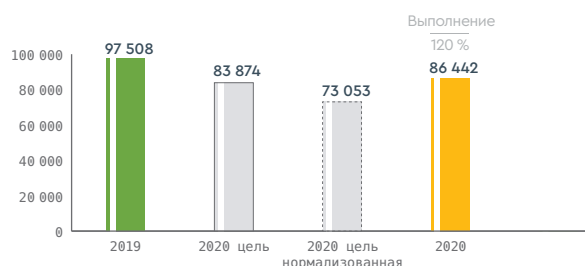
нефти в рамках соглашений ОПЕК+, проведена нормализация плановых показателей на ограничения по добыче нефти. Нормализация проведена в соответствии с утвержденной Методикой нормализации основных показателей деятельности Группы компаний «Зарубежнефть» (утверждена 14 декабря 2020 года, Приказ 318).

Итоги 2020 года

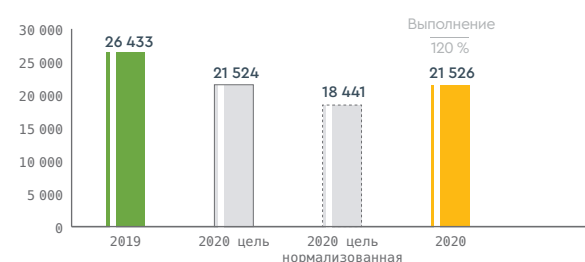
По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 86 442 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ 120 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по МСФО, при этом исключается доход от СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности по МСФО, и включается доход от участия в СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности Компании по РСБУ.

По показателю EBITDA фактическое значение составило 21 526 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ 120 %. Увеличение операционной эффективности относительно нормализованной цели обеспечено успешной реализацией комплекса стабилизирующих мероприятий, разработанного как мера реагирования на падение цен на нефть.

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ВЫРУЧКА, млн руб.



ЕБИТДА, млн руб.



Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол 134 от 16 февраля 2017 года), 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 дочерних обществ и относящегося к ним налога на прибыль, и чистой прибыли по МСФО. По показателю «Размер дивидендов» фактическое значение показателя в 2020 году составило 6 655 млн руб. Показатель выполнен.

Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим Российской Федерации, произведена 20 октября 2020 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 27 августа 2020 года № 337-р «О решениях годового общего собрания акционеров акционерного общества «Зарубежнефть».

Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 6,0 %. Несмотря на значительное падение мировых цен на нефть, реализация комплекса стабилизирующих мероприятий по всем направлениям деятельности позволяет АО «Зарубежнефть» удерживать значение рентабельности собственного капитала на высоком уровне, с превышением установленного целевого значения 5 %.

Во исполнение директив Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2019 года № 12153п-П13 (далее – директивы) в карте корпоративных КПЭ АО «Зарубежнефть» в 2020 году актуализирован показатель «Производительность труда» в соответствии с методикой, утвержденной приказом Минэкономразвития России от 15 октября 2019 года № 659 «О внесении изменения в Методику расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 28 декабря 2018 года № 748 «Об утверждении Методики расчета показателей производительности труда предприятия, отрасли, субъекта Российской Федерации и Методики расчета отдельных показателей национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» (Протокол 177 Совета директоров от 14 февраля 2020 года).

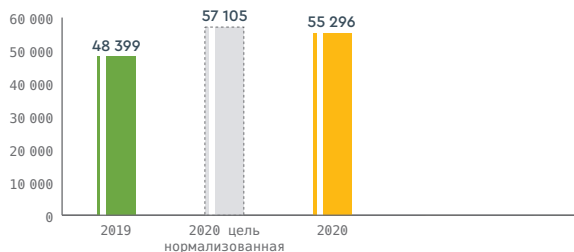
Актуализированный показатель исчисляется на основании консолидированной отчетности Группы компаний «Зарубежнефть» по МСФО.

Директивами установлен целевой показатель роста производительности труда – не менее 5 % ежегодно без учета инфляции. Фактическое значение производительности труда за 2020 год составляет 5,6 млн руб. / человек, что выше целевого значения на 4 %.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 % (директивы от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13). Показатель рассчитывается в соответствии с «Методическими указаниями по формированию операционных расходов и определению показателя снижения операционных расходов» (Протокол 163 Совета директоров от 28 января 2019 года). Согласно отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2020 год, фактическое

значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,17%, что выше директивно установленного Правительством Российской Федерации значения. Основной фактор нормализации – 8,5 млрд руб. – изменение производственной программы в части увеличения объема трейдинга нефти и нефтепродуктов у ООО «Зарнестсервис» относительно 2019 года.

ДИНАМИКА СНИЖЕНИЯ ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ ЗА 2019 ГОД, млн руб.



Валовая добыча углеводородов Группы компаний «Зарубежнефть» по факту 2020 года составила 4 403 тыс. т н. э. при нормализованной цели 4 811 тыс. т н. э. Выполнение нормализованного показателя составляет 84%, что обусловлено снижением добычи от новых проектов в связи со смещением сроков вхождения в проекты по причине влияния распространения коронавирусной инфекции COVID-19 на активность процессов поиска и оценки новых проектов, а также переговоров с продавцами.

В результате эффективной геологоразведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 111 376 тыс. т н. э. при целевом значении 110 052 тыс. т н. э. Перевыполнение целевого уровня обеспечено эффективными геологоразведочными работами на шельфе СРВ.

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 выполнены, коэффициент депремирования равен 1. Показатель NetDebt/EBITDA составил по итогам отчетного года 0, что обусловлено низкой долговой нагрузкой и эффективным управлением ликвидностью Группы.

106 %

совокупная итоговая степень достижения ключевых показателей эффективности за 2020 год



ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ЗНАЧЕНИЙ КПЭ В 2020 ГОДУ

Показатель	Ед. изм.	Вес показателя	2020			
			Цель	Цель нормализованная	Факт	Исполнение, %
Консолидированная выручка	млн руб.	5%	83 874	73 053	86 442	120,0
ЕВITDA	млн руб.	5%	21 524	18 441	21 526	120,0
Размер дивидендов	млн руб.	15%	6 000	6 000	6 655	100,0
Рентабельность акционерного капитала (ROE)	%	15%	5,0	5,0	6,0	120,0
Производительность труда	млн руб. / человек	10%	7,2	5,4	5,6	108,5
Снижение операционных расходов (затрат)	%	10%	2,0	2,0	3,2	120,0
Валовый объем добычи	тыс. т н. э.	15%	5 000	4 811	4 403	83,8
Объем запасов	тыс. т н. э.	15%	110 052	110 241	111 376	104,1
Интегральный КПЭ инновационной деятельности	%	10%	100	100	100	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ						106,0
Непревышение лимита по показателю NetDebt/ЕВITDA	–	Показатель депремирования	2,0	2,0	0,0	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке	–	Показатель депремирования	70%	70%	103%	Коэффициент депремирования равен 1
ИТОГОВОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ						106,0



6 655
млн руб.

размер дивидендов в 2020 году
(фактическое значение выше установленной цели)