



СТРЕМИМСЯ  
К БОЛЬШЕМУ!



# ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2020



## Компания сегодня

- 4 Регионы деятельности
- 6 О Компании
- 8 Инвестиционная привлекательность
- 10 2020 год: итоги
- 12 Обращение Председателя Совета директоров

## Стратегический отчет

- 16 Обращение Председателя Правления
- 18 Обзор рынка
- 28 Вызовы 2020 года
- 34 Бизнес-модель
- 38 Стратегия-2030
- 42 Трансформация Компании
- 44 Цифровая трансформация
- 50 Операционная трансформация
- 56 Организационная трансформация
- 58 Культурная трансформация

## Обзор результатов

- 62 Сырьевая база и добыча
- 81 Нефтепереработка и производство нефтепродуктов
- 94 Сбыт нефти и нефтепродуктов
- 114 Финансовые результаты

## Технологическое развитие

- 122 Управление инновациями
- 131 Ключевые проекты и результаты 2020 года
- 135 Импортозамещение

## Система управления

- 138 Обращение Председателя Совета директоров ПАО «Газпром нефть»
- 140 Корпоративное управление
- 186 Система управления рисками и внутренний контроль
- 211 Страхование
- 213 Взаимодействие с акционерами и инвесторами

## Устойчивое развитие

- 230 Управление устойчивым развитием
- 234 Производственная безопасность
- 240 Экологическая безопасность
- 250 Работа с персоналом
- 254 Социальная политика

## Приложения

- 264 Консолидированная финансовая отчетность по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, с аудиторским заключением независимого аудитора
- 360 История Компании
- 373 Структура Группы «Газпром нефть»
- 376 Информация об использовании ПАО «Газпром нефть» энергетических ресурсов
- 377 Выдержки из анализа руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы
- 389 Налогообложение нефтяной отрасли
- 398 Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в 2020 году
- 416 Перечень крупных сделок и сделок с заинтересованностью
- 417 Глоссарий
- 421 Заявление об ответственности
- 422 Адреса и контакты



Интерактивный  
Годовой отчет  
за 2020 год

### Об Отчете

Отчет публичного акционерного общества «Газпром нефть» (ПАО «Газпром нефть», Компания, Общество) за 2020 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 2020 г.

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

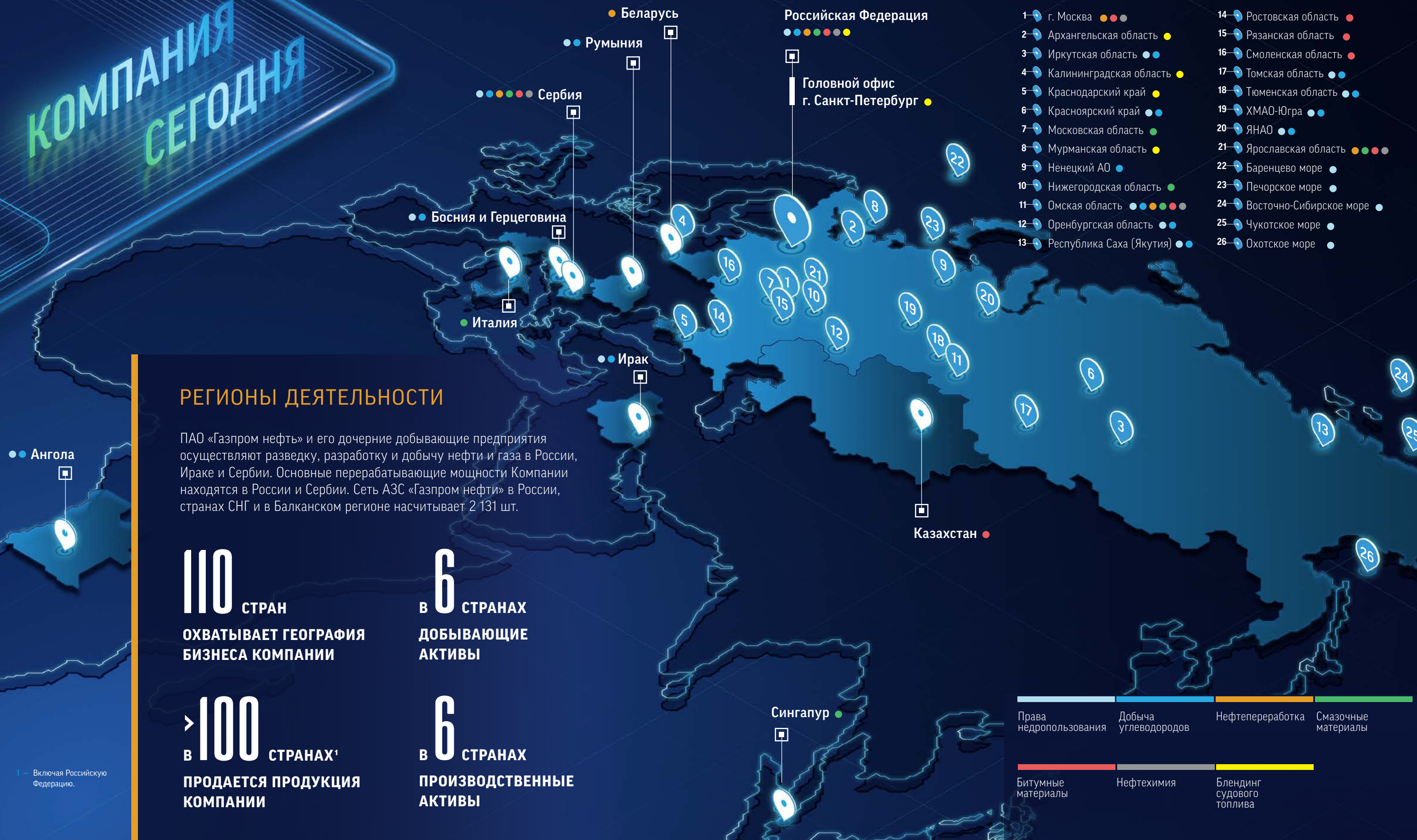
Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» предварительно утвержден Советом директоров (Протокол № ПТ-0102/24 от 10.05.2021 г.),

Годовой отчет утвержден годовым Общим собранием акционеров ПАО «Газпром нефть» (Протокол № 0101/01 от 15.06.2021 г.).



# КОМПАНИЯ СЕГОДНЯ

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ АКТИВЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» В РОССИИ



- 1 — г. Москва ●●●
- 2 — Архангельская область ●
- 3 — Иркутская область ●●
- 4 — Калининградская область ●
- 5 — Краснодарский край ●
- 6 — Красноярский край ●●
- 7 — Московская область ●
- 8 — Мурманская область ●
- 9 — Ненецкий АО ●
- 10 — Нижегородская область ●
- 11 — Омская область ●●●●●
- 12 — Оренбургская область ●●
- 13 — Республика Саха (Якутия) ●●
- 14 — Ростовская область ●
- 15 — Рязанская область ●
- 16 — Смоленская область ●
- 17 — Томская область ●●
- 18 — Тюменская область ●●
- 19 — ХМАО-Югра ●●
- 20 — ЯНАО ●●
- 21 — Ярославская область ●●●●
- 22 — Баренцево море ●
- 23 — Печорское море ●
- 24 — Восточно-Сибирское море ●
- 25 — Чукотское море ●
- 26 — Охотское море ●

### РЕГИОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПАО «Газпром нефть» и его дочерние добывающие предприятия осуществляют разведку, разработку и добычу нефти и газа в России, Ираке и Сербии. Основные перерабатывающие мощности Компании находятся в России и Сербии. Сеть АЗС «Газпром нефти» в России, странах СНГ и в Балканском регионе насчитывает 2 131 шт.

**110** СТРАН  
ОХВАТЫВАЕТ ГЕОГРАФИЯ  
БИЗНЕСА КОМПАНИИ

**6** СТРАНАХ  
ДОБЫВАЮЩИЕ  
АКТИВЫ

**> 100** СТРАНАХ<sup>1</sup>  
ПРОДАЕТСЯ ПРОДУКЦИЯ  
КОМПАНИИ

**6** СТРАНАХ  
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
АКТИВЫ

- Права недропользования
- Добыча углеводородов
- Нефтепереработка
- Смазочные материалы
- Битумные материалы
- Нефтехимия
- Блендинг судового топлива

<sup>1</sup> — Включая Российскую Федерацию.



# О Компании

**ПАО «Газпром нефть»<sup>1</sup> – вертикально интегрированная нефтяная компания.**

**Основными видами деятельности являются разведка месторождений, добыча, реализация нефти и газа, переработка, производство и сбыт нефтепродуктов.**

**«Газпром нефть» сопоставима с крупнейшими нефтяными компаниями мира по объему доказанных запасов жидких углеводородов по классификации PRMS<sup>2</sup>.**



# Наш ответ на вызовы 2020 года

Благодаря оперативному реагированию, командной работе и новым технологиям Компания обеспечила защиту здоровья сотрудников, непрерывность производственных процессов и финансовую устойчивость бизнеса. Принятые меры позволили завершить 2020 год без потери эффективности.

+ Читайте подробнее на с. 62–117



## ОТРАСЛЕВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР

+ Читайте подробнее на с. 122–135

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

### Цифровые технологии в добыче и геологоразведке

- Искусственный интеллект для анализа геологических данных и поиска новых залежей нефти
- Цифровые двойники месторождений и цифровая платформа для повышения эффективности сейсморазведочных работ
- Беспилотные летательные аппараты для дистанционного анализа данных

### Уникальные достижения при реализации крупных проектов

- Приразломное: единственный проект по добыче нефти на российском арктическом шельфе
- Новый порт: уникальная логистическая схема круглогодичной транспортировки арктической нефти
- Мессояха: реализован проект закачки попутного нефтяного газа

### Высокотехнологичная нефтепереработка

- Высокотехнологичный комплекс переработки нефти «Евро+»
- Цифровые двойники технологических установок и комплексов
- Научно-исследовательский центр «Газпромнефть – Промышленные инновации»

### Умная логистика

- Уникальная система управления арктической логистикой
- Автоматизированные системы отгрузки нефтепродуктов
- Цифровое управление собственным парком бензовозов и битумовозов, топливозаправщиками
- Цифровые логистические пространства: роботизированные склады и беспилотный грузовой транспорт

### Цифровизация системы сбыта

- Система контроля качества нефтепродуктов на всех этапах
- Развитие цифровых сервисов и услуг по реализации нефтепродуктов

### Технологии повышения эффективности добычи углеводородов

- Программа «Актив будущего»
- Технологии добычи трудной нефти (баженовская свита, ачимовская толща, нефтяные оторочки газоконденсатных месторождений)
- Компетенции работы на арктическом шельфе

### Системное управление инновациями

- Научно-технический кластер, включающий 14 центров инноваций (Санкт-Петербург)
- Узкопрофильные исследовательские центры и технопарки
- Активное развитие импортозамещения

## КОМПАНИЯ, ПРИВЕРЖЕННАЯ ЦЕННОСТЯМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

+ Читайте подробнее на с. 230–263

«Газпром нефть» последовательно интегрирует принципы устойчивого развития в свою стратегию и операционную деятельность. Приоритеты для нас – бережное отношение к природным экосистемам, безопасное производство, охрана здоровья сотрудников и улучшение качества жизни в регионах деятельности.

### Производственная безопасность

- Стратегический приоритет «Цель – ноль»<sup>1</sup>
- Снижение показателей аварийности и производственного травматизма
- Автоматизация и цифровизация процессов управления производственной безопасностью

### Охрана окружающей среды

- Система экологического менеджмента
- Программа сохранения биоразнообразия
- Учет и контроль выбросов парниковых газов
- Реализация Программы утилизации и повышения эффективности использования попутного нефтяного газа

### 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

## КОМПАНИЯ, УСТРЕМЛЕННАЯ В БУДУЩЕЕ

+ Читайте подробнее на с. 16–59

Стратегия Компании предусматривает достижение лидирующих позиций по приоритетным технологическим направлениям: увеличению коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях, разработке многофазных залежей и низкопроницаемых коллекторов, рентабельной и безопасной работе на шельфе в ледовых условиях, модернизации нефтепереработки и разработке современных катализаторов.

Реализация таких масштабных инициатив, как снижение удельной стоимости скважин для новых проектов добычи в ЯНОО, 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.

1 – Далее «Компания» или «Газпром нефть».

2 – От англ. Petroleum Resources Management System – Система управления нефтяными ресурсами.

1 – Отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ.



# Цель Стратегии «Газпром нефти» до 2030 года

Укрепить свое положение на рынке и стать ориентиром для других компаний отрасли в мире по эффективности, безопасности и технологичности.

- Управление цепочкой создания стоимости как единым активом
- Адаптивная система принятия решений в инвестиционной деятельности
- Высокая эффективность переработки благодаря модернизации нефтеперерабатывающих заводов
- Значительная ресурсная база
- Система операционной эффективности и производственной безопасности для всех направлений бизнеса
- Рост дивидендных выплат
- Цифровизация на всех этапах производственной цепочки для роста эффективности бизнеса
- Организационная, операционная, культурная и цифровая трансформации Компании
- «Цель – ноль» – отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ
- Применение наилучших доступных практик для защиты окружающей среды

**1503** млрд  $\text{P}$   
капитализация  
на 31 декабря 2020 г.

**$\geq 50\%$**   
от чистой прибыли<sup>1</sup> –  
целевой уровень  
дивидендных выплат

### Кредитные рейтинги инвестиционного уровня

АКРА  
**AAA(RU)**  
Прогноз «стабильный»

MOODY'S  
**Baa2**  
Прогноз «стабильный»

FITCH  
**BBB**  
Прогноз «стабильный»

S&P  
**BBB-**  
Прогноз «стабильный»

<sup>1</sup> – В соответствии с Положением о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» (в новой редакции от 29 декабря 2020 г.). Чистая прибыль рассчитывается с учетом корректировок на прибыль (убыток) по курсовым разницам, курсовые разницы по операционным статьям, убыток от обесценения объектов основных средств и незавершенного строительства, сумму переоценки финансовых вложений и ряд других показателей.

### Положение в отрасли

**№ 1**

24,3 % рентабельность скорректированной EBITDA  
6,2 % ROACE<sup>1</sup>  
16,97 т/сут – среднесуточная реализация через АЗС

**№ 2**

323,2  $\text{P}$  EBIT на 1 барр. добычи нефти  
4 128,3  $\text{P}$  удельные затраты на 1 барр. добычи нефти

**№ 3**

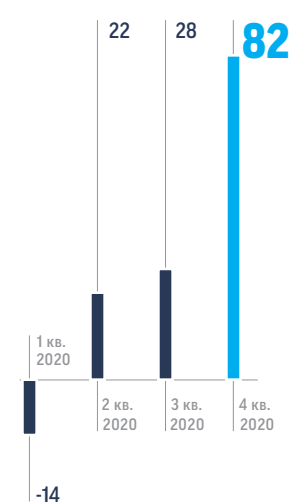
96,1 млн т н. э. добыча углеводородов  
60,5 млн т добыча нефти и нефтяного конденсата

Сбалансированный подход к управлению активами позволил наращивать чистую прибыль последовательно в течение трех кварталов, что явилось стабильной основой для выплаты промежуточных дивидендов.

#### Профиль добычи (млн т н. э.)



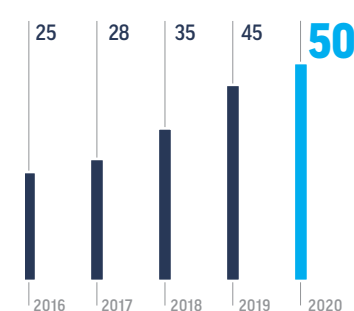
#### Чистая прибыль (млрд $\text{P}$ )



Разведка и добыча: наличие проектов с высокой газовой составляющей позволило балансировать профиль добычи в рамках ограничений ОПЕК+.

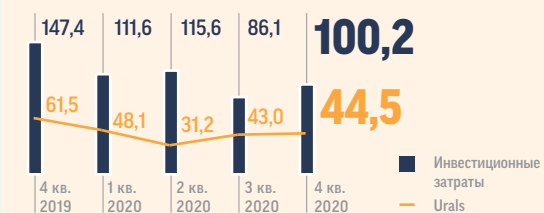
Нефтепереработка: высокая степень готовности модернизации НПЗ делает Компанию одним из ключевых бенефициаров восстановления маржи переработки.

#### Доля от скорректированной чистой прибыли по МСФО (%)



Новая дивидендная политика закрепляет целевой уровень выплат не менее 50 % от скорректированной чистой прибыли по МСФО.

#### Наши операционные преимущества



- Инвестиционная программа гибко реагирует на изменения рынка
- Удельные затраты на баррель были оптимизированы, несмотря на негативные макроэкономические условия
- Компания сохраняет потенциал наращивания текущей добычи

#### Мы создаем устойчивую ценность для акционеров

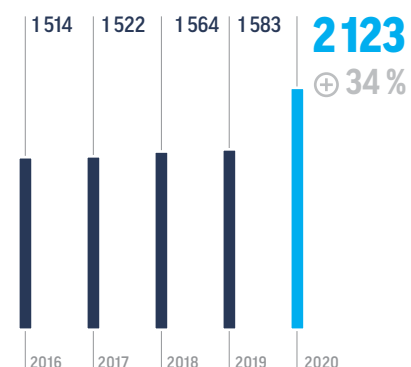
- Стремление увеличивать открытость и прозрачность выразилось в присоединении к Глобальному договору ООН и получении высшего климатического рейтинга от инициативы CDP
- Компания достигла снижения уровня выбросов парниковых газов по областям охвата 1 и 2 на 9,7 %
- Компания стремится минимизировать воздействие на окружающую среду, рассматривает альтернативные источники энергии для поддержания собственных активов и обрабатывает навыки предотвращения экологических происшествий в Арктике
- Достигнут нулевой показатель случаев смертельного травматизма среди сотрудников Компании

<sup>1</sup> – Доход на средний используемый капитал.

## НЕПРЕРЫВНЫЙ РОСТ ЗАПАСОВ

В 2020 г. «Газпром нефть» продолжила активное развитие ресурсной базы. Значительный прирост доказанных запасов по Группе (+34 %) обеспечен включением в ресурсную базу запасов нефтяных оторочек, неоком-юрских газовых и газо-конденсатных залежей месторождений ПАО «Газпром», разрабатываемых в рамках долгосрочных рискованных операторских договоров.

Доказанные запасы углеводородов (млн т н. э.)



## СТАБИЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ДОБЫЧИ УГЛЕВОДОРОДОВ

В рамках ограничений сделки ОПЕК+ Компания снизила добычу нефти, но обеспечила рост добычи газа и конденсата. Такой результат был обеспечен вводом новых скважин на месторождениях «Арктикгаза» и на Новопортовском месторождении, запуском производственных мощностей по повышению уровня полезного использования попутного нефтяного газа (ПНГ) на месторождениях в Томской и Оренбургской областях, вводом установки комплексной подготовки газа на Восточно-Мессояхском месторождении в ЯНАО.

➕ Подробнее читайте в разделе «Сырьевая база и добыча», с. 62

Добыча углеводородов (млн т н. э.)

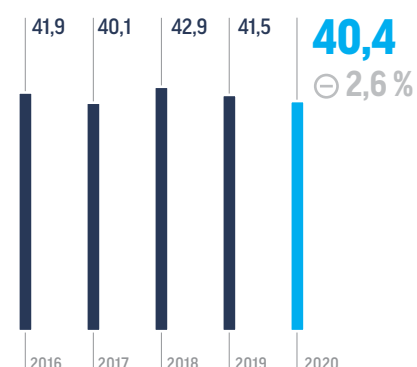


## УСПЕШНАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ

В 2020 г. «Газпром нефть» продолжила реализацию программы развития нефтеперерабатывающих заводов с целью повышения глубины и эффективности переработки и дальнейшего снижения воздействия на окружающую среду. В июле на Московском НПЗ был дан старт работе первого в России комбинированного комплекса переработки нефти «Евро+». Благодаря проектам модернизации нефтеперерабатывающие заводы «Газпром нефти» обеспечили по итогам 2020 г. рост производства высокооктановых бензинов на 5,1 % и дизельного топлива на 5,7 %.

➕ Подробнее читайте в разделе «Нефтепереработка и производство нефтепродуктов», с. 81

Переработка нефти (млн т)



## 2020 ГОД: ИТОГИ

**В 2020 г. «Газпром нефть» обеспечила высокий уровень защиты от COVID-19 для сотрудников, партнеров и клиентов, сохранила непрерывность всех производственных процессов и финансовую устойчивость, существенно нарастила запасы углеводородов и сохранила стабильный уровень добычи.**

## ВМЕСТЕ ПРОТИВ COVID-19

**А | Н | Т | И  
В | И | Р | У | С**  
«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»  
ПРОТИВ COVID-19

В условиях пандемии мы обеспечили непрерывность всех операционных процессов. Производственные активы не прекращали работу ни на минуту. Помимо защиты здоровья сотрудников и партнеров, «Газпром нефть» помогла больницам и волонтерам, а также населению в регионах присутствия. Приверженность принципам гибкости и человекоцентричности, применение новых организационных подходов, а также активная цифровизация процессов дали нам возможность решать сложные задачи максимально эффективно.

➕ Читайте подробнее в разделе «Вызовы 2020 года», с. 28

## ОТВЕТСТВЕННОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ

В рамках последовательной реализации политики в сфере устойчивого развития «Газпром нефть» в 2020 г. присоединилась к Глобальному договору ООН – крупнейшей добровольной международной инициативе в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Также «Газпром нефть» получила самый высокий среди российских нефтяных компаний климатический рейтинг CDP – самого авторитетного международного исследования.

➕ Читайте подробнее в разделе «Устойчивое развитие», с. 230



2020 год подтвердил верность нашей ставки на гибкую, распределенную модель управления Компанией. Благодаря ей важные решения принимались вовремя, и «Газпром нефть» быстро адаптировалась под стремительно меняющиеся внешние условия. Многие сотрудники не боятся брать на себя ответственность, не ждут распоряжений сверху, а сами предлагают руководству, как нужно действовать.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

**2,7+** млн  
единиц средств индивидуальной защиты Компания передала врачам

**10** принципов Глобального договора ООН интегрируются в бизнес-стратегию и операционную деятельность Компании

Компания сегодня

Стратегический отчет

Обзор результатов

Технологическое развитие

Система управления

Устойчивое развитие

Приложения



**Уважаемые акционеры и инвесторы!**

**2020 год выдался крайне сложным для всей мировой экономики. Тем не менее, несмотря на ограничения из-за пандемии COVID-19 и резкое ухудшение конъюнктуры глобального нефтегазового рынка, Компания продолжила развитие в соответствии с целями долгосрочной Стратегии.**

«Газпром нефть» первой среди российских нефтяных компаний начала четко и открыто информировать о своей работе в условиях пандемии. Был оперативно разработан комплекс эффективных мер по защите здоровья сотрудников, надежной работе промыслов и заводов «Газпром нефти».

В отчетном году началась полномасштабная разработка нового крупного углеводородного кластера, расположенного на территории ХМАО-Югры и Тюменской области. Полным ходом велась подготовка к разработке залежей жидких углеводородов на Бованенковском и Харасавэйском месторождениях «Газпрома» на полуострове Ямал. «Газпром нефть» добилась заметных успехов и в работе с «трудной» нефтью. Создан прототип промышленной технологии добычи углеводородов из баженовских горизонтов – ее внедрение позволит Компании начать рентабельную добычу нефти из баженовской свиты, имеющей колоссальный ресурсный потенциал.

Продолжилась успешная реализация масштабной программы модернизации нефтеперерабатывающих заводов «Газпром нефти». На Московском НПЗ в 2020 году начал работу уникальный комплекс переработки нефти «Евро+». В Панчево, на нефтеперерабатывающем заводе сербского актива «Газпром нефти» – компании НИС, введен в эксплуатацию комплекс замедленного коксования. Это позволило увеличить глубину переработки нефти предприятия до 99% – одного из самых высоких показателей в мировой нефтепереработке.

Активно развивались сбытовые направления «Газпром нефти». Компания значительно расширила международную географию поставок высокотехнологичных битумных материалов. Продукция была задействована в строительстве стратегических транспортных коридоров в Южной Америке, реализации проектов в странах Скандинавии и Балтии.

В завершающую стадию вступил проект строительства первого российского СПГ-бункеровщика. В декабре 2020 года на воду спущено судно «Дмитрий Менделеев», предназначенное для заправки грузовых и пассажирских судов экологически чистым топливом – сжиженным природным газом. Начать его эксплуатацию планируется в 2021 году.

Решая стратегические производственные задачи, Компания стремится к достижению максимальной гармонии с окружающей средой. Поэтому каждый проект несет в себе значительную экологическую составляющую. Свидетельством эффективной работы Компании в сфере устойчивого развития стало получение ПАО «Газпром нефть» в 2020 году самого высокого среди российских нефтяных компаний климатического рейтинга авторитетного международного исследования CDP.

В сложном 2020 году «Газпром нефть» добилась положительных финансовых результатов, обеспечила устойчивость бизнеса и увеличила уровень дивидендных выплат для своих акционеров до 50% от чистой прибыли.

Компания в очередной раз подтвердила, что способна максимально оперативно адаптироваться к любой экономической ситуации, сохранять финансовую и операционную устойчивость в условиях высокой неопределенности. Убежден, «Газпром нефть» продолжит уверенное движение к долгосрочным стратегическим целям, сохраняя высокие темпы реализации значимых для всей нефтяной отрасли проектов.

На уровне 2019 г.  
**96,1** млн т н. э.  
**добыча углеводородов**

**+36,6 %**  
**прирост доказанных и вероятных запасов углеводородов**



**АЛЕКСЕЙ  
МИЛЛЕР**

Председатель  
Совета директоров  
ПАО «Газпром нефть»

-  Компания сегодня
-  Стратегический отчет
-  Обзор результатов
-  Технологическое развитие
-  Система управления
-  Устойчивое развитие
-  Приложения





# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ





**Уважаемые акционеры и инвесторы!**

**«Газпром нефть» достойно справилась с беспрецедентными вызовами 2020 года – пандемией COVID-19 и резким падением мирового спроса и цен на нефть. Мы обеспечили высокий уровень защиты от коронавирусной инфекции для сотрудников, партнеров и клиентов, сохранили непрерывность всех операционных и производственных процессов, а также финансовую устойчивость Компании. Этот непростой год подтвердил верность нашей ставки на гибкую модель управления: важные решения принимались своевременно, и «Газпром нефть» быстро адаптировалась к стремительно меняющимся внешним условиям.**

Несмотря на резкое падение мирового спроса на нефть и действие новой сделки ОПЕК+, Компании удалось сохранить объемы добычи углеводородов на уровне 2019 г. – за счет эффективного управления активами и роста добычи газа. В ближайшие годы, исходя из структуры нашего инвестиционного портфеля, доля газа в общем объеме добычи «Газпром нефти» продолжит расти. Такая диверсификация позволит нам стать еще более устойчивыми к изменениям конъюнктуры рынка.

Запасы углеводородов Компании по стандартам PRMS превысили 2,1 млрд т н. э., увеличившись за год на 34 %. В 2020 году «Газпром нефть» открыла 3 месторождения в ХМАО-Югре и Оренбургской области, получила лицензии на 18 новых участков для геологического изучения. Значительный вклад в расширение ресурсной базы также внесли месторождения, которые мы будем разрабатывать на основе долгосрочных рискованных операторских договоров с ПАО «Газпром».

**117,7 млрд ₽**  
**размер чистой прибыли,**  
**относящейся к акционерам**

За счет интегрированной системы планирования и мониторинга «Газпром нефть» смогла добиться технологической гибкости своих нефтеперерабатывающих заводов в условиях высокой волатильности рынка. При этом в 2020 году нам удалось нарастить выпуск светлых нефтепродуктов, в том числе бензина и дизельного топлива. Компания продолжает реализацию масштабной программы модернизации своих перерабатывающих активов. Так, на Московском НПЗ в 2020 году был введен в эксплуатацию комплекс «Евро+». А сербская NIS, акционером которой является «Газпром нефть», ввела в эксплуатацию комплекс глубокой переработки нефти.

Сеть АЗС «Газпромнефть» уже несколько лет занимается развитием собственных цифровых сервисов, которые оказались особенно востребованы в 2020 году. Многие клиенты в условиях пандемии активно пользовались возможностью онлайн-оплаты топлива на наших АЗС, запраывая свои автомобили максимально комфортно и безопасно.

В 2020 году Компания продолжала активно развивать экосистему партнерств. Так, мы создали новое совместное предприятие с нашим давним и стратегическим партнером – компанией Shell – для геологоразведки на перспективных территориях в устье реки Енисей. Мы создаем и развиваем партнерства не только в традиционных бизнесах, но и в логистике, в цифровых технологиях и во многих других сферах нашей деятельности. Особое внимание Компания уделяет сотрудничеству с вузами – они не только обеспечивают нас кадрами, но и участвуют в поиске ответов на сложные технологические вызовы.

«Газпром нефть» показала чистую прибыль в 2020 году. Более того, Компания сумела остаться прибыльной даже по итогам наиболее сложного первого полугодия 2020 года. Мы сохранили практику выплаты промежуточных дивидендов и увеличили общий размер средств, направляемых на дивиденды, до 50 % от чистой прибыли по МСФО.

Результаты нашей работы в 2020 году подтверждают, что Компания не только своевременно отреагировала на кризис, но и стала более эффективной. Это заслуга всех сотрудников «Газпром нефти» – команды единомышленников, объединенных общими ценностями и целями. В 2021 году мы продолжим реализацию долгосрочной стратегии Компании, одним из главных фокусов которой является устойчивое развитие, а также направим усилия на создание дополнительной ценности для наших акционеров через реализацию новых эффективных проектов по всей цепочке создания стоимости.



**АЛЕКСАНДР  
ДЮКОВ**

Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

-  Компания сегодня
-  Стратегический отчет
-  Обзор результатов
-  Технологическое развитие
-  Система управления
-  Устойчивое развитие
-  Приложения







# COVID-19 и мировая энергетика

**В 2020 г. ключевое влияние на мировой рынок нефти оказала пандемия COVID-19 и связанные с ней ограничительные меры. Производителям пришлось быстро адаптироваться к падению спроса и цен, что позволило стабилизировать рыночную ситуацию к концу 2020 г.**

Быстрое распространение новой коронавирусной инфекции и жесткие меры борьбы с ней, принятые большинством стран мира, в 2020 г. были доминирующим фактором для мирового рынка энергоресурсов. Поскольку ограничения касались прежде всего транспорта, который остается одним из крупнейших потребителей нефтепродуктов, мировой спрос на нефть снизился гораздо сильнее, чем на другие виды энергоресурсов. По различным оценкам, в апреле – мае мировое потребление нефтепродуктов упало на 20–25 %, что сопровождалось ростом избыточных запасов и шоковым падением цен до многолетних минимумов. В среднем по году потребление жидких углеводородов снизилось на 8–9 %. Это изменение спроса потребовало действий по балансировке рынка со стороны производителей – прежде всего участников соглашения ОПЕК+.

Связанное с COVID-19 снижение экономической активности коснулось и других энергоресурсов. По оценкам Международного энергетического агентства (МЭА), общее потребление энергоресурсов сократилось более чем на 5 %, потребление природного газа – на 3 %, угля – почти на 4 %<sup>1</sup>. Это объясняется и тем, что в 2020 г. росло использование энергии от возобновляемых источников (ВИЭ), которое получает мощную поддержку на международном уровне. Это связано как со значительным сокращением выбросов парниковых газов в результате спада мобильности и экономики в целом, так и с тем, что государственные инвестиции в возобновляемую энергетику и декарбонизацию рассматриваются как один из механизмов стимулирования посткризисного восстановления экономики.

В начале 2021 г. спрос на углеводороды продолжал восстанавливаться, а цены вернулись к докризисным значениям. Однако сохраняется высокая неопределенность в том, насколько быстро мир выйдет из пандемии и ограничений, какими будут среднесрочные последствия для мировой экономики и как изменение потребительских привычек, технологии и тренд декарбонизации повлияют на потребление энергии в долгосрочной перспективе.

Цена на нефть марки Brent в 2015–2020 годах (\$/барр)



1 – <https://www.iea.org/commentaries/global-coal-demand-surpassed-pre-covid-levels-in-late-2020-underlining-the-world-s-emissions-challenge>

**8-9%**  
снижение  
потребления  
жидких  
углеводородов  
в 2020 году

В начале 2021 г. спрос на углеводороды продолжал восстанавливаться, а цены вернулись к докризисным значениям.

# Глобальный рынок нефти и нефтепродуктов

## Мировая экономика

Пандемия усилила основные проблемы мировой экономики, наблюдавшиеся в последние годы: замедление экономического роста, высокий государственный долг, неоднородную динамику экономического развития стран, разрыв между реальным сектором и финансовыми рынками, протекционизм и замедление международной торговли. В ближайшие годы эти факторы могут негативно повлиять на развитие мировой экономики и, как следствие, на потребление энергоресурсов.

Распространение коронавируса уже в начале 2020 г. привело к ограничениям передвижения людей и грузов, закрытию границ и резкому сокращению международного и регионального авиасообщения, нарушению логистических и промышленных цепочек, сокращению потребительской и промышленной активности. Влияние ситуации на экономический рост различалось от страны к стране в зависимости от строгости и эффективности противозидемических мер. Так, Китай, справившись с эпидемией в самом начале ее развития, по итогам года стал одной из немногих стран, показавших рост ВВП (+2,3 %), в то время как ВВП Индии потерял около 8 %. По оценкам Международного валютного фонда, мировая экономика в 2020 г. упала на 3,3 %<sup>1</sup> после роста на 2,8 % в 2019 г. При этом спад ВВП развитых стран составил 4,7 %, а развивающихся – 2,2 %.

И без того мягкая монетарная политика центробанков в условиях пандемии сопровождалась во многих странах масштабными бюджетными вливаниями для поддержки экономики и потребительской активности. В ход был пущен широкий арсенал средств, включая прямое распределение денежных средств среди населения. Баланс крупнейших центробанков в 2020 г. вырос на несколько триллионов долларов США – намного сильнее, чем в кризис 2008 г. Это ставит вопрос о том, как долговая нагрузка повлияет на дальнейший экономический рост и стабильность ключевых экономик мира.

На фоне рекордного денежного стимулирования и снижения ставок мировых центробанков финансовые рынки быстро оправались от шока первых месяцев пандемии и показывали более уверенный рост в течение года, чем реальный сектор экономики. По итогам кризисного года основные фондовые рынки показали существенный рост, коэффициенты оценки компаний достигли многолетних максимумов. На этом фоне отмечалось появление спекулятивных пузырей в акциях ряда технологических компаний.

Если развитые страны могли использовать денежную эмиссию как инструмент поддержки экономики, то большинство развивающихся стран лишены такой возможности. Это делает темпы экономического роста более неравномерными, усугубляет социальные проблемы в странах, пострадавших от COVID-19. Последствием пандемии уже стал значительный рост числа голодающих и нуждающихся в гуманитарной помощи и защите: по оценкам ООН, это каждый 33-й человек на планете<sup>3</sup>.

1 – <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>

2 – По оценке Международного валютного фонда.

3 – <https://gho.unocha.org/>

**\$42** за баррель  
средняя цена  
нефти марки Brent

**-3,3%**  
спад мировой  
экономики<sup>2</sup>

По итогам кризисного года основные фондовые рынки показали существенный рост, коэффициенты оценки компаний достигли многолетних максимумов.



Данные ООН  
о последствиях  
пандемии



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Товарооборот между странами, и ранее отстававший от роста экономики, в 2020 г. пострадал на фоне экономического спада и логистических проблем. По результатам года объем международной торговли потерял около 6 %<sup>1</sup>. Торговая активность начала восстанавливаться к концу 2020 г., в том числе благодаря отложенному спросу. Однако уязвимость международных производственных и торговых цепочек, проявившаяся во время кризиса, может способствовать локализации и регионализации экономики в среднесрочной перспективе.

Широко обсуждаемым сценарием посткризисного развития экономики стала декарбонизация. На уровне Международного энергетического агентства (МЭА), объединяющего страны ОЭСР, было предложено сделать стимулирование низкоуглеродных технологий и рынков ключевым инструментом пакета мер выхода из кризиса. Евросоюз объявил борьбу за глобальный энергопереход и инвестиции в низкоуглеродную энергетику частью внешнеполитической стратегии. Анонсирован ввод механизма трансграничного углеродного выравнивания, который должен поставить продукцию, импортируемую в Евросоюз, в условия, аналогичные производимой внутри союза. Можно ожидать, что роль декарбонизации в международной экономике будет расти.

Улучшение ситуации в мировой экономике происходит неравномерно. В конце 2020 – начале 2021 г., на фоне карантинных ограничений второй волны пандемии в европейских странах вновь наметилось замедление экономической активности. Прогнозы роста ВВП на 2021 г. могут пересматриваться в зависимости от успеха борьбы с пандемией. Начало массовой вакцинации дает надежду на более устойчивый рост мировой экономики со второй половины 2021 г.

Ключевыми вызовами для мировой экономики остаются эффективность борьбы с пандемией и интенсивность ограничительных мер, восстановление международных пассажирских перевозок и транспортной активности, высокий уровень долга (государственного и частного), экономическое неравенство и протекционизм, затрудняющие развитие торговли и международной интеграции. Эти факторы будут влиять на ситуацию не только в 2021 г., но и в среднесрочной перспективе.

## Международная ситуация

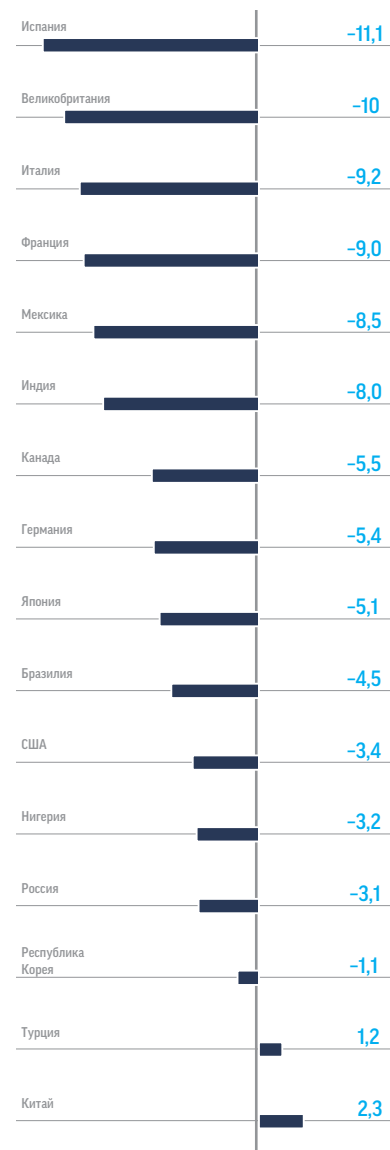
Политические факторы в 2020 г. сохраняли высокое влияние на мировой рынок углеводородов. В Ливии основную часть года производство нефти было снижено на фоне блокады основных портов силами оппозиции. Эффект форс-мажора составлял около 1 млн барр. / сут.<sup>2</sup>, но он прошел незамеченным для мирового рынка на фоне масштабного падения спроса. К концу года добыча нефти в стране восстановилась.

Производство нефти в находящимся под санкциями США Венесуэле и Иране оставалось низким. Во втором полугодии 2020 г. ожидания смены президента в США и снижение санкционного давления позволили Ирану начать наращивать добычу<sup>3</sup>. Таким образом, на начало 2021 г. происходил рост добычи в странах, не участвующих в соглашении ОПЕК+. Потенциал восстановления достаточно высок, чтобы повлиять на баланс мирового рынка и возможности участников сделки.

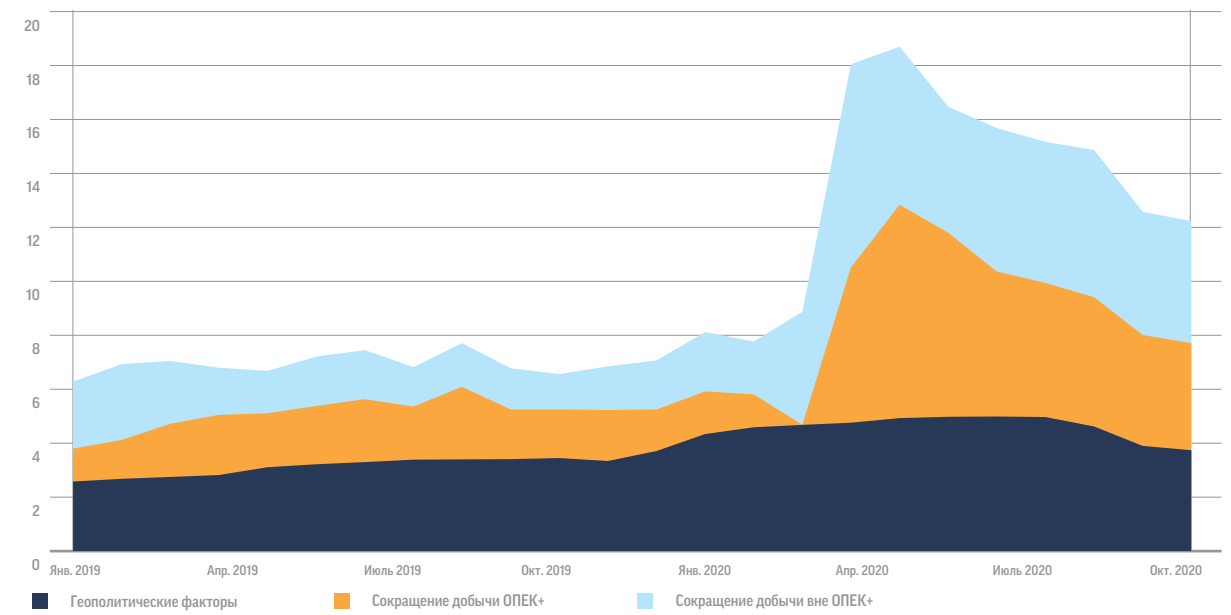
1 – [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d1_en.pdf)  
2 – <https://tradingeconomics.com/libya/crude-oil-production>  
3 – <https://tradingeconomics.com/iran/crude-oil-production>

**-6%**  
сокращение  
объемов мировой  
торговли

Динамика ВВП ключевых экономик  
в 2020 г. (% год к году)



Объем выпадающей добычи нефти в мире (млн барр. / сут.)



По мнению экспертов, ожидается, что новая администрация США будет нацелена на более конструктивную внешнюю и торговую политику. Одним из приоритетов 2021 г. является сделка по обновлению торговых соглашений с Китаем. Условия первой фазы сделки, заключенной в начале 2020 г., не были соблюдены, в том числе по объективным причинам: объем товарооборота пострадал от пандемии и снижения цен. От того, удастся ли США достичь компромисса по торговым вопросам с усилившимся Китаем, могут зависеть восстановление мировой торговли в целом и динамика мирового спроса на энергоресурсы.

**-5-7%**

Снижение мирового потребления энергоресурсов в 2020 г. привело к сокращению антропогенных выбросов парниковых газов.

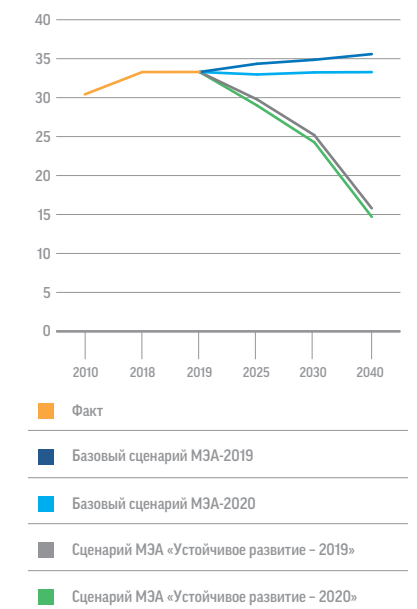
## Климатическая повестка и регулирование

События 2020 г. придали сильный импульс зеленой повестке, которая становится все более значимым элементом международной политики и экономики. Снижение мирового потребления энергоресурсов в 2020 г. привело к сокращению антропогенных выбросов парниковых газов, по разным оценкам, на 5-7 %<sup>1</sup>. В случае последовательных усилий различных стран это дает шанс приблизиться к кривой эмиссий, соответствующей целям Парижского соглашения. Кроме того, инвестиции в низкоуглеродную энергетику и декарбонизацию могут стать одним из направлений посткризисного восстановления экономики Европы и США, в любом случае требующих поддержки на государственном уровне.

Евросоюз, сильнее других регионов преуспевший в декарбонизации и построении низкоуглеродной экономики, объективно заинтересован в ужесточении климатического регулирования на международном уровне, в том числе для поддержания конкурентоспособности собственной промышленности. Для других экономик такой вариант может создать трудности как с точки зрения присутствия на международных рынках, так и с точки зрения издержек предприятий и населения, связанных с декарбонизацией.

1 – <https://www.dw.com/en/global-carbon-emissions-down-by-record-7-in-2020/a-55900887>

Мировые выбросы углекислого  
газа в энергетике (млрд т / г.)



В 2020 г. Евросоюз заявил о намерениях ввести в ближайшее время механизм «углеродного выравнивания», который поставит импортеров в условия, сопоставимые с европейскими производителями в части платы за выбросы парниковых газов. В случае принятия механизма, конфигурация которого еще обсуждается, этот трансграничный углеродный налог может не только затруднить доступ на рынок Евросоюза энергоемкой и углеродсодержащей продукции, но и стать прецедентом для дальнейшего развития всей системы международной торговли.

Тенденции декарбонизации в 2020 г. следовали не только государства. Ряд крупных компаний, в том числе в нефтегазовой отрасли, поставили цели снижения выбросов парниковых газов и достижения в долгосрочной перспективе углеродной нейтральности. Инвестиционные фонды и банки ограничивают вложения в углеводородную энергетику и расширяют применение критериев ESG<sup>1</sup>, отражающих экологические и социальные факторы деятельности компаний, а также качество корпоративного управления. Города внедряют комплексные решения для снижения углеродного следа и экологической нагрузки.

Несмотря на неоднородность и противоречивость развития низкоуглеродной экономики, она постепенно оформляется как комплексный долгосрочный тренд. Для нефтегазового сектора этот тренд означает растущие экологические требования к стандартам продукции и цепочке производства, усиление конкуренции на экспортных рынках, потребность в экономически эффективных технологиях и регуляторных механизмах компенсации и сокращения выбросов.

## Развитие возобновляемой энергетики и транспорта

В непростых условиях 2020 г. мировые инвестиции в возобновляемую энергетику (с учетом гидроэнергетики и биотоплива) удержались на уровне 300 млрд \$<sup>2</sup>, на котором находились все последние годы. В абсолютном выражении объем новых мощностей солнечной и ветроэнергетики вырос при постепенном снижении их удельной стоимости. По оценкам IRENA, в 2020 г. в мире было введено 260 ГВт мощностей ВИЭ, на 40 % больше, чем в 2019 г. Безусловным лидером по объему и темпам прироста ВИЭ остается Китай<sup>3</sup>.

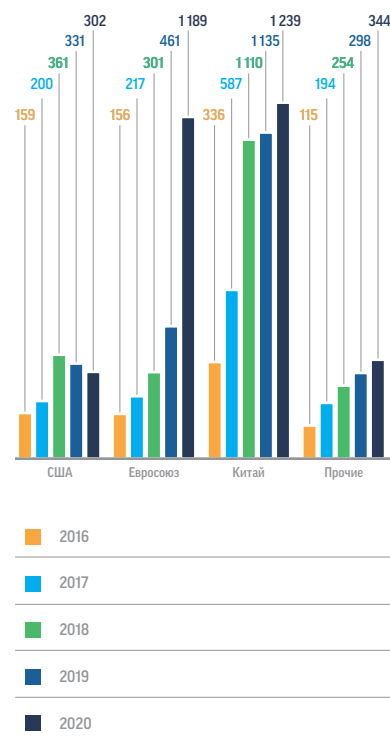
Общий объем мирового рынка низкоуглеродной энергетики, по некоторым оценкам, вырос до рекордных 500 млрд \$, прежде всего благодаря росту рынка электротранспорта. В 2020 г. мировые продажи автомобилей выросли, в отличие от снизившихся продаж автомобилей с двигателем внутреннего сгорания, но динамика рынка автомобилей в различных регионах мира была неоднородной. Число проданных автомобилей (включая подзаряжаемые гибриды) в США изменилось незначительно, в Китае – выросло примерно на 9 %<sup>4</sup>, а в Евросоюзе – в 2,6 раза<sup>5</sup>. Рекордные показатели европейского рынка, который в 2020 г. обошел по количеству проданных автомобилей рынок КНР, обусловлены необходимостью соблюдения автоконцернами новых норм по средним выбросам углекислого газа проданных автомобилей. К концу 2020 г. доля автомобилей достигала 20 % от общего числа продаваемых в Евросоюзе машин. В Китае на фоне спада продаж было принято решение продлить программу субсидирования электроавтомобилей до 2022 г., что поддержало продажи<sup>6</sup>.

1 – От англ. environmental – экология, social – социальное развитие, governance – корпоративное управление.  
2 – <https://www.esi-africa.com/industry-sectors/finance-and-policy/bnef-renewable-energy-investment-in-2020-beats-previous-year-by-9/>  
3 – <https://www.irena.org/publications/2021/March/Renewable-Capacity-Statistics-2021>  
4 – <https://www.spglobal.com/platts/en/market-insights/latest-news/metals/121720-chinas-ev-sales-to-reach-more-than-13-mil-units-in-2020-caam>  
5 – <https://www.ev-volumes.com/Global-Plug-in-Vehicle-Sales-Reached-over-3.2-Million-in-2020>  
6 – <https://fortune.com/2021/01/05/china-electric-vehicle-subsidies-sales-tesla>

Несмотря на неоднородность и противоречивость развития низкоуглеродной экономики, она постепенно оформляется как комплексный долгосрочный тренд.

**\$ 500 млрд**  
**объем мирового**  
**рынка**  
**низкоуглеродной**  
**энергетики**

Продажи автомобилей на основных рынках (тыс. шт.)



Таким образом, стимулирующие меры позволили мировым продажам электромобилей в 2020 г. вырасти примерно на 40 %, тогда как рынок автомобилей в целом за год потерял около 15 %. Доля электромобилей и гибридов на рынке новых автомобилей выросла с 2,5 до 4 %, а в мировом автопарке достигла примерно 1 %. Дальнейшая электрификация автомобильного сектора будет зависеть от мер государственной поддержки и действий автопроизводителей, многие из которых заявили планы наращивания производства электромобилей или даже полного отказа от производства автомобилей с двигателем внутреннего сгорания.

## Спрос на нефть и нефтепродукты

Жесткие ограничения, введенные различными странами во время первой волны распространения COVID-19, привели к беспрецедентному по масштабу и скорости падению мирового потребления нефтепродуктов. По разным оценкам, в апреле – мае 2020 г. спрос на жидкие углеводороды потерял порядка 20 % относительно уровня 2019 г. По мере ослабления ограничений потребление нефтепродуктов росло, и в среднем по 2020 г. снижение спроса на жидкие углеводороды составило около 8–9 %.

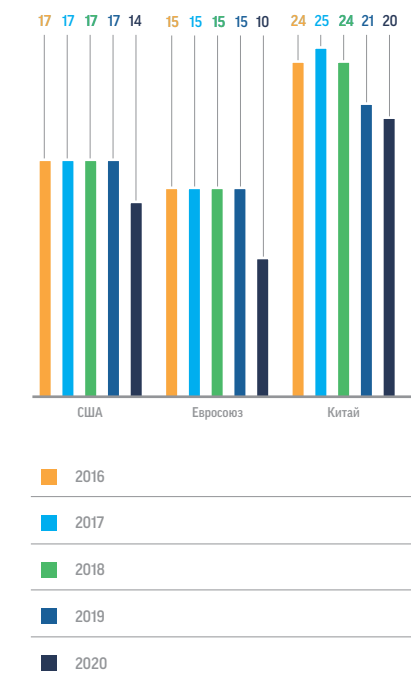
Более половины падения приходится на авиоперевозки, которые пострадали сильнее других отраслей – потребителей нефтепродуктов. Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) назвала 2020 г. худшим в истории мировой пассажирской авиации. По итогам года спрос на международные пассажирские авиаперевозки в мире упал на три четверти, на внутренние – примерно вдвое<sup>1</sup>. Грузовые авиаперевозки потеряли около 10 %<sup>2</sup>. В начале 2021 г. основные ограничения на международные перевозки сохраняются, а перспективы их восстановления осложняются неоднородным течением эпидемии в разных странах, нерешенным вопросом взаимного признания вакцинации, риском медленного восстановления экономической активности и интереса к туризму как таковому. По оценкам IATA, восстановление объемов пассажирских авиаперевозок до уровня 2019 г. ожидается не ранее 2023–2024 гг.<sup>3</sup>

Неоднородная динамика спроса по видам нефтепродуктов и регионам мира стала вызовом для мировой нефтепереработки. Ценовые дифференциалы основных нефтепродуктов к нефти упали до многолетних минимумов на фоне сокращения спроса на топливо и быстрого накопления избыточных запасов. Относительно благоприятно сложилась конъюнктура рынка нефти как сырья для нефтехимии: спрос на нефтехимическую продукцию пострадал в меньшей степени и даже получил поддержку на фоне пандемии со стороны рынка медицинских изделий и упаковки. Мазут пользовался спросом как сырье для дальнейшей переработки, и как судовое топливо. Вступление в силу нового регулирования Международной морской организации (IMO) в отношении содержания серы в топливе для морских судов не оказало значимой поддержки рынку судовых газойлей: отрасль предпочла использование низкосернистого мазута, а общий спрос на судовое топливо пострадал от COVID-19.

1 – <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2021-01-07-02/>  
2 – <https://www.dcvelocity.com/articles/49451-iata-sees-2021-as-another-tough-year-for-air-cargo-sector>  
3 – <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/presentations/outlook/>

**40%**  
**рост мировых**  
**продаж**  
**электромобилей**

Продажи автомобилей на основных рынках (млн шт.)



Относительно благоприятно сложилась конъюнктура рынка нефти как сырья для нефтехимии: спрос на нефтехимическую продукцию пострадал в меньшей степени и даже получил поддержку на фоне пандемии со стороны рынка медицинских изделий и упаковки.



В условиях дефицита спроса на нефтепродукты продолжился ввод в строй крупных мощностей переработки в Китае и на Ближнем Востоке. Низкая загрузка и рентабельность нефтепереработки ускоряет сокращение мощностей на зрелых рынках. Так, в течение 2020 г. было заявлено о закрытии или перепрофилировании нескольких крупных НПЗ в Европе и США. На фоне снизившегося спроса и ввода новых НПЗ сохраняется избыток перерабатывающих мощностей. Это может оказать давление на цены нефтепродуктов и экономику переработки в течение 2021 г.

Небывалая волатильность рынка нефти в 2020 г. привела к разному образу прогнозов относительно его будущей динамики. По наиболее радикальным из них, потребление нефти уже никогда не достигнет уровня 2019 г., но в целом экспертное сообщество склоняется в пользу сценариев, предполагающих рост спроса в ближайшей перспективе. В базовом прогнозе МЭА спрос на нефть не снизится как минимум до 2040 г., хотя и движется по более низкой и пологой траектории, чем в докризисных прогнозах. Уровень спроса 2019 г., по мнению МЭА, может быть достигнут в 2023 г., то есть эффект COVID-19 для нефтяной отрасли может продлиться три-четыре года.

### Спрос на нефть, нефтепродукты и деятельность ОПЕК+

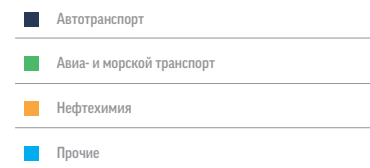
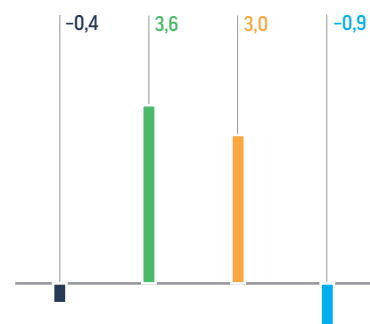
В начале 2020 г. производителям нефти пришлось адаптироваться к масштабным темпам падения спроса и цен. Сокращение добычи, которое носило для разных производителей как добровольный, так и вынужденный характер, позволило стабилизировать рынок. На начало 2021 г. добыча стран ОПЕК+ остается существенно ниже потенциала, но постепенно растет на фоне восстановления спроса.

12 апреля 2020 г. участники ОПЕК+ договорились о масштабном сокращении добычи, которое стало решающим для балансировки мирового рынка нефти и восстановления цен. Стороны согласились ограничить добычу сырой нефти на 9,7 млн барр. / сут. от уровня октября 2018 г. (Россия и Саудовская Аравия сократили добычу от уровня 11 млн барр. / сут.) и постепенно восстанавливать ее до апреля 2022 г. По состоянию на начало 2021 г. наращивание добычи шло с некоторым отставанием от первоначального графика: стороны перешли к ежемесячному обсуждению ситуации на рынке и определению уровней добычи, а Саудовская Аравия добровольно пошла на дополнительное сокращение добычи.

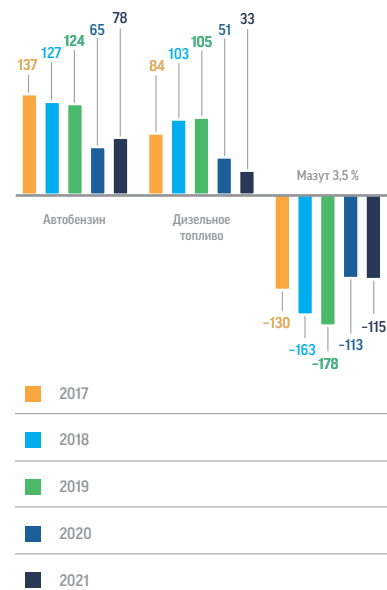
О необходимости отреагировать на падение спроса заявляли и другие производители, однако в их случае сокращение добычи носило скорее вынужденный характер. Добыча нефти в США достаточно быстро отреагировала на падение цен и с марта по май 2020 г. сократилась с 12,7 млн до 10 млн барр. / сут. Активность бурения на нефть в США в течение 2020 г. упала до многолетних минимумов. При этом производство нефти поддерживалось вводом незаконченных разбуренных скважин на сланцевых формациях и проектами в Мексиканском заливе. В целом по 2020 г. добыча сырой нефти составила 11,3 млн барр. / сут., что на 0,9 млн барр. / сут. ниже рекордного уровня 2019 г.<sup>1</sup> По прогнозу Управления энергетической информации Минэнерго США, умеренные цены на нефть могут позволить американской добыче перейти к росту в конце 2021 г. и обновить исторический рекорд к 2023 г.<sup>2</sup>

В условиях дефицита спроса на нефтепродукты продолжился ввод в строй крупных мощностей переработки в Китае и на Ближнем Востоке. Низкая загрузка и рентабельность нефтепереработки ускоряет сокращение мощностей на зрелых рынках.

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



### Дифференциал котировок нефтепродуктов к нефти на Севере Европы (\$/т)



Добыча нефти в других странах вне ОПЕК+ по итогам года изменилась менее значительно. Среднегодовая добыча в Бразилии и Норвегии даже выросла благодаря вводу новых месторождений. Значительное сокращение инвестиций серьезно ограничит возможности наращивания добычи вне ОПЕК+ в 2021 г. Потенциал для роста производства в ближайшей перспективе будет сосредоточен в странах ОПЕК и Российской Федерации.

### Действия и стратегия нефтяных компаний

В условиях резкого падения цен и спроса на продукцию действия компаний нефтегазовой отрасли в основном свелись к мерам обеспечения финансовой устойчивости. По оценке МЭА, инвестиции в разработку и добычу нефти и газа в 2020 г. сократились почти на треть. Многие компании сектора не ограничивались пересмотром инвестиционных программ, проведя крупные сокращения персонала и оптимизацию текущих расходов. Аналогичным образом обстояла ситуация и в мировой нефтесервисной отрасли, которая столкнулась с радикальным падением спроса.

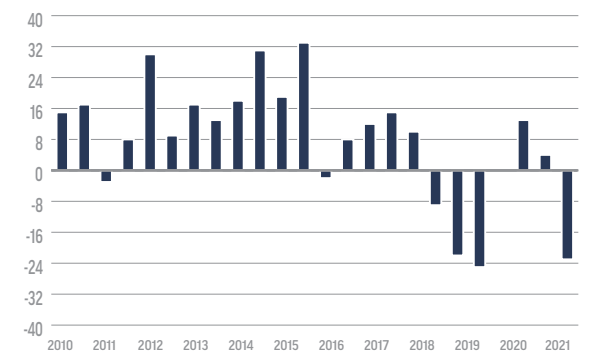
Отрасль сохранила ориентир на постепенную диверсификацию: новые и дополнительные направления, такие как возобновляемая энергетика, пострадали от сокращения инвестиций в меньшей степени, чем традиционный бизнес. Однако, несмотря на рост амбиций по декарбонизации и вложениям в разнообразные направления – от производства водорода до компактных АЭС, – нефтегазовый сектор пока не стал влиятельным игроком на рынке низкоуглеродной энергетике.

Сложное финансовое положение международных интегрированных нефтегазовых компаний, их частичная переориентация на нефтяные виды бизнеса, а также давление со стороны инвесторов могут ограничить их возможности в отношении будущей добычи жидких углеводородов. В этом случае структура рынка нефти и нефтепродуктов может измениться в пользу национальных нефтяных компаний – не только ближневосточных, но и, например, компаний Азии или Южной Америки.

### Бурение и добыча нефти в США (млн барр. / сут.)



### Динамика инвестиций крупнейших зарубежных компаний нефтяной отрасли (% год к году)



Спрос на нефть постепенно восстанавливается. Возможно, не во всех сегментах он вернется на докризисный уровень, но в целом можно ожидать роста. Цены в диапазоне 45–60 \$/барр. абсолютно комфортны как для производителей, так и для потребителей.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

Суммарное участие нефтегазовой отрасли в рынке низкоуглеродных инвестиций оценивается в 10–15 млрд \$ в год, или лишь 2–3 % от общего объема. В свою очередь, и в капитальных затратах сектора зеленая энергетика занимает около 5 % от общего объема.

1 – <https://www.eia.gov/outlooks/steo/#:~:text=EIA%20estimates%20that%20U.S.%20crude,million%20b%2Fd%20in%202022>  
2 – <https://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/US-Oil-Production-On-Course-To-Hit-Record-Levels-In-2023.html>



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Нефтяная отрасль и рынок нефтепродуктов России

**Активные меры государственной поддержки экономики и относительно мягкий режим ограничений на территории страны сгладили негативный эффект для экономики Российской Федерации.**

ВВП России в 2020 г. сократился на 3 %, что, хотя и стало максимальным снижением с 2009 г., все же менее существенно, чем снижение большинства крупных экономик. Механизм бюджетного правила ограничил колебания валютного курса в период волатильности цен на углеводороды. Средняя цена барреля нефти сорта Brent в рублевом выражении составила около 3 тыс. ₽, что сопоставимо с условиями 2015–2017 гг. Потребительская инфляция составила 4,9 %, что несколько выше целевого уровня.

Внутренний рынок нефтепродуктов Российской Федерации оказался более устойчив, чем европейский. Спрос на автомобильные бензины и дизельное топливо в 2020 г. снизился на 5–6 %. Снижение спроса на авиационное топливо было более серьезным, в первую очередь из-за ограничения международного пассажирского авиасообщения. Пассажирооборот на международных воздушных линиях упал на 74 %, а внутренний пассажирооборот – на 22 %<sup>1</sup>. В декабре 2020 г. размеры снижения составили соответственно 86 и 13 % к декабрю 2019 г. Таким образом, дальнейшее восстановление рынка авиационного топлива будет прежде всего зависеть от открытия международного пассажирского сообщения.

Добыча нефти и газового конденсата в России на фоне ограничений ОПЕК+ в 2020 г. снизилась на 8,6 % – до 512,7 млн т. Экспорт нефти составил 232,5 млн т, что на 12,7 % ниже уровня 2019 г.<sup>2</sup> Первичная переработка сырья на НПЗ составила 270 млн т (-5,2 %). В соответствии с рыночной конъюнктурой сильнее всего снизилось производство авиационного керосина (-16,8 %). Производство бензина сократилось на 4,5 %, дизельного топлива – изменилось незначительно.

Налоговые изменения в отрасли, принятые в 2020 г., в основном касались доработки сложившихся механизмов, в том числе с целью повышения доходов бюджета. В области нефтедобычи корректировки коснулись, в частности, параметров налога на дополнительный доход (НДД) с 2021 г.:

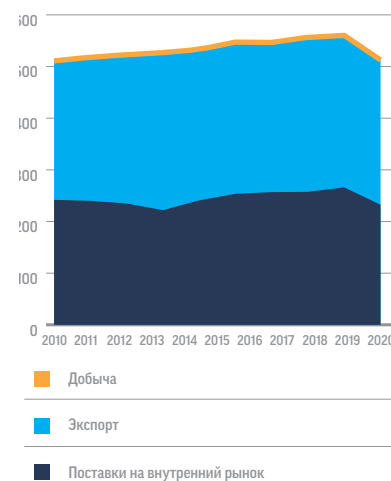
- ограничен порог уменьшения налогооблагаемой базы за счет переноса убытков;
- повышен коэффициент учета сложности геологического строения, характеризующий период времени, прошедший с даты начала промышленной добычи нефти;
- для месторождений второй группы, находящихся в определенных районах, снижены коэффициенты индексации исторических убытков (за исключением участков арктической зоны);
- отменена льгота по НДС для выработанных месторождений и льготные вывозные таможенные пошлины для участков недр, не переведенных на НДД.

Был принят ряд мер поддержки нефтеперерабатывающего и нефтехимического комплекса: введена инвестиционная надбавка к обратному акцизу на нефтяное сырье для НПЗ, реализующих крупные проекты модернизации, и принят обратный акциз на переработку этана и СУГ.

**-74%**  
спад  
международного  
пассажирооборота

**-22%**  
спад внутреннего  
пассажирооборота<sup>1</sup>

**Динамика добычи и экспорта нефти Российской Федерации (млн т)**



# Главные факторы развития ситуации в 2021 году

**В начале 2021 г. мировой спрос на жидкие углеводороды был примерно на 5 % ниже, чем в конце 2019 г.<sup>2</sup> Противозидемические меры не принимали столь же жесткий и синхронный характер, как весной 2020 г. Во многих странах началась массовая вакцинация. Ее эффективность, а также темпы формирования иммунитета среди переболевших и мутации вируса в более слабые формы определяют сроки возвращения мира к привычному образу жизни.**

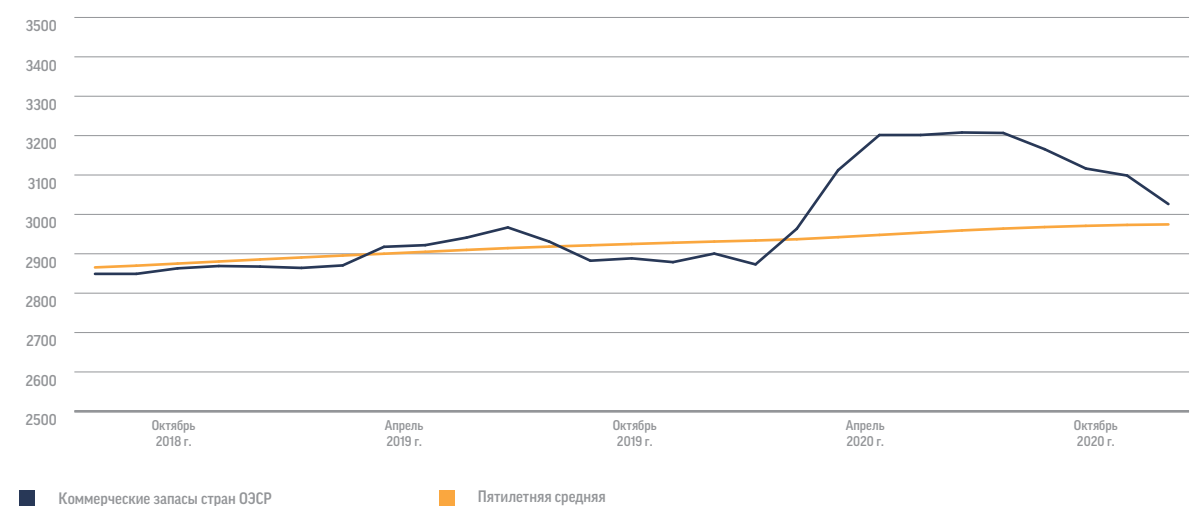
Избыточные запасы нефти и нефтепродуктов в мире начали снижаться еще во втором полугодии 2020 г. В начале 2021 г. объем запасов приблизился к долгосрочному среднему уровню, и в условиях роста спроса и ограниченных возможностей производителей на рынке нефти сохранялся устойчивый баланс. На горизонте года основные неопределенности со стороны спроса связаны с ограничениями из-за пандемии в различных странах, а также с активностью Китая по пополнению стратегических запасов нефти. Со стороны предложения главные вопросы связаны с динамикой добычи в Иране и Ливии и с уровнями производства участников ОПЕК+.

На среднесрочном горизонте ключевую роль для спроса на нефть сыграют темпы экономического роста и стабильность финансовых систем крупнейших стран. В части предложения остается не вполне ясным, как быстро и до каких уровней будет восстанавливаться сланцевая добыча в США и добычная активность компаний в других регионах мира. В долгосрочном плане на мировой рынок нефти будет влиять распространение моделей низкоомобильного и низкоконтантного потребления, активность политики декарбонизации и успешность развития и внедрения соответствующих технологий.

**На среднесрочном горизонте ключевую роль для спроса на нефть сыграют темпы экономического роста и стабильность финансовых систем крупнейших стран.**

**-8,6%**  
снижение добычи  
нефти в России  
в 2020 году

**Коммерческие запасы нефти и нефтепродуктов в странах ОЭСР (млн барр.)**



<sup>1</sup> – Источник: данные Компании.

<sup>1</sup> – <https://favt.gov.ru/deyatelnost-vozdushnye-perevozki-osnovnye-proizvodstvennye-pokazateli-ga/>  
<sup>2</sup> – <https://www.rbc.ru/economics/02/01/2021/5ff01e859a79477a8796392>





# Ключевые вызовы 2020 года

«Газпром нефть» и вся нефтяная индустрия преодолевают глобальные вызовы, связанные с волатильностью рынков и распространением COVID-19. Национальные локдауны, закрытие межгосударственных границ, падение рынка авиаперевозок и ограничение мобильности населения по всему миру – новые вызовы, которые потребовали ускоренной трансформации бизнеса Компании. Пандемия, снижение спроса на нефтепродукты и новые условия сделки ОПЕК+ стали стресс-тестом, который «Газпром нефть» успешно прошла, подтвердив правильность стратегического курса.

Благодаря гибкой системе управления производством и технологичности своих активов «Газпром нефть» сохранила эффективную и бесперебойную работу заводов и нефтепромыслов.

По итогам 2020 г. Компания выполнила все плановый показатели и обеспечила своевременный запуск новых объектов, крупнейший из которых – комплекс «Евро+» на НПЗ в Москве.



«Газпром нефть» находится в хорошей форме и готова к любому развитию событий на рынке. Мы подошли к этому кризисному периоду, имея устойчивое финансовое положение и низкую долговую нагрузку. Новые масштабные проекты еще не находятся в активной инвестиционной фазе, что добавляет нам гибкости в принятии решений.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

# «АНТИВИРУС» – программа «Газпром нефти» по борьбе с COVID-19

## НАШ ВКЛАД В БОРЬБУ С ПАНДЕМИЕЙ

«Газпром нефть» первой из российских нефтяных компаний сформулировала открытую позицию по работе в условиях пандемии COVID-19. В марте 2020 г. Компания запустила программу «АНТИВИРУС» с комплексом мер для защиты здоровья сотрудников, обеспечения непрерывного производства и финансовой устойчивости бизнеса. Важной частью программы также стала системная поддержка медиков и волонтеров в регионах страны: в Алтайском крае, Вологодской, Воронежской, Ивановской, Иркутской, Калининградской, Калужской, Кемеровской, Курганской, Курской, Ленинградской, Липецкой, Московской, Нижегородской, Новгородской, Новосибирской, Омской, Пензенской, Псковской, Самарской, Свердловской, Тверской, Томской, Тульской, Тюменской, Челябинской, Ярославской областях, республиках Мордовия, Хакасия и Чувашия, Пермском крае, Москве и Санкт-Петербурге.

В Компании были созданы новые координационные органы: штаб «АНТИВИРУС» под руководством председателя правления «Газпром нефти» А. Дюкова с отдельными направлениями «Здоровье», «Производство» и «Финансы», а также две функциональные корпоративные программы – «Регионы» и «Коммуникации».

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
**«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»**  
**ПРОТИВ COVID-19**

## Структура штаба

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ШТАБ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ COVID-19

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ШТАБ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ COVID-19  
**ПРОИЗВОДСТВО**

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ШТАБ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ COVID-19  
**ЗДОРОВЬЕ**

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ШТАБ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПО ПРОТИВОДЕЙСТВИЮ COVID-19  
**ФИНАНСЫ**

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ПРОГРАММА «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПРОТИВ COVID-19  
**КОММУНИКАЦИИ**

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ПРОГРАММА «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПРОТИВ COVID-19  
**РЕГИОНЫ**

## Обеспечение непрерывного производства

На нефтеперерабатывающих предприятиях создана система барьеров, сдерживающих распространение инфекции. К работе на объектах приступают только сотрудники с отрицательными тестами на COVID-19 или при наличии антител.

В регионах нефтедобычи Компанией создано более 140 «чистых терминалов» для временного проживания и медицинского контроля сотрудников нефтепромыслов перед началом вахты.

Внедрение роботизированных и цифровых технологий на нефтеперерабатывающих заводах Компании позволило перейти на бесконтактный формат передачи рабочих смен между сотрудниками. Также на заводах в 2020 г. были созданы смены-дублиеры для оперативной передачи рабочих смен в случае выявления заболевших сотрудников.

**140 «ЧИСТЫХ терминалов» для вахтовиков нефтедобывающих предприятий**

## Финансовая устойчивость бизнеса

Непрерывность платежной функции «Газпром нефти» в период эпидемиологических ограничений обеспечена внедрением цифрового документооборота и переходом на использование электронной подписи при работе с контрагентами.

Дополнительно были запущены проекты корпоративной поддержки нефтесервисных компаний и онлайн-факторинг для быстрых финансовых расчетов с компаниями – поставщиками товаров и услуг для АЗС.

Для корпоративных клиентов «Газпром нефти» в 2020 г. также была введена рассрочка платы за топливо в течение 45 дней.

## Защита здоровья сотрудников

«Газпром нефть» обеспечила масштабное и регулярное тестирование сотрудников на COVID-19. В рамках корпоративной программы «Барьер» за 2020 г. выполнено более 1 млн тестов для сотрудников всех нефтепромыслов, заводов и офисов «Газпром нефти» и ее подрядных

организаций. Массовое тестирование позволило исключить появление очагов заболеваний.

С 2020 г. в компании запущена собственная система мониторинга здоровья HealthCheck и мобильное приложение «Градусник».

С их помощью организована оперативная связь сотрудников с медицинскими подразделениями компании. Также через эти сервисы на основе результатов тестов на COVID-19 ведется автоматическая выдача электронных пропусков для допуска на предприятия компании.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



## помощь регионам деятельности Компании

В рамках программы «АНТИВИРУС» в 2020 г. «Газпром нефть» развернула масштабную поддержку врачей и волонтерских организаций в регионах деятельности.

В ходе акции «Газпром нефть – медикам» для врачей Омской, Оренбургской и Томской областей, ХМАО, ЯНАО, Ярославля и Санкт-Петербурга передано почти 3 млн средств индивидуальной защиты и 200 т дезинфицирующих средств собственного производства. По запросам ряда регионов «Газпром нефть» поставила в больницы партии аппаратов искусственной вентиляции легких, томографы, ПЦР-лаборатории, а также тест-системы для экспресс-диагностики вируса. Компания обеспечивала бесплатную замену масел для машин

скорой помощи. Для системы здравоохранения трех сибирских городов «Газпром нефть» предоставила бесплатное топливо.

Более 200 тыс. л топлива было предоставлено в рамках акции «Газпром нефть волонтерам» организациям добровольцев, которые в течение 2020 г. обеспечивали доставку продуктов и лекарств нуждающимся в помощи.

На личные пожертвования 40 руководителей Компании было приобретено более 600 тыс. средств медицинской защиты для врачей и пациентов детских онкологических клиник, которые оказались в особо уязвимом положении в период пандемии.



С начала апреля 2020 г. мы запустили акцию «Газпром нефть – медикам». Стали бесплатно заправлять все машины медицинских служб в трех сибирских городах. Одновременно с этим начали закупать для больниц средства защиты для врачей, которые были в дефиците как в России, так и во всем мире.

**АЛЕКСАНДР ДЫБАЛЬ**  
член Правления,  
Заместитель Генерального  
директора ПАО «Газпром  
нефть» по корпоративным  
коммуникациям

**2,7+** млн  
средств профессиональной защиты  
передано врачам

**1,6+** тыс. карт для бесплатной  
заправки топливом автомобилей  
волонтеров выдано в 47 регионах

**600+** тыс. средств защиты  
для детских онкологических  
медучреждений приобретено на личные  
средства руководителей  
ПАО «Газпром нефть»



## Финансирование программы

Все мероприятия программы «АНТИВИРУС» обеспечены финансированием в результате оптимизации расходов Компании, напрямую не связанных с ее операционной деятельностью. Затраты компенсированы экономией в результате отказа «Газпром нефти» (в силу

ограничений в связи пандемией) от участия в очных публичных деловых мероприятиях, сокращением затрат на офисную и административную поддержку в связи с переходом части сотрудников на удаленную работу, экономией на командировках и различных накладных расходах.

## Информационная открытость

Акция «Газпром нефть – медикам» стала лидером по индексу заметности среди гуманитарных акций в СМИ по данным сервиса «СКАН-Интерфакс» за апрель – июнь 2020 г.

Для оперативного информирования сотрудников «Газпром нефти», бизнес-партнеров и клиентов о принимаемых мерах для борьбы с COVID-19 на сайте Компании с марта 2020 г. запущен специальный раздел о реализации программы «АНТИВИРУС». В нем функционирует тематическая новостная лента, регулярно публикуются интервью и комментарии руководителей «Газпром нефти», а также публикуется инфографика о наиболее масштабных проектах.

Для оперативного информирования сотрудников о мерах противодействия COVID-19 в Компании создан мобильный сервис push-уведомлений. Дополнительно организована круглосуточная телефонная линия для консультаций с врачами, психологами, HR-специалистами и юристами.

В период временной удаленной работы сотрудников

«Газпром нефти» службой коммуникаций Компании был модернизирован новостной мобильный сервис «Мобильная лента» и онлайн-формат журнала «Сибирская нефть», организован выпуск специальных номеров «Нефтегазеты» для размещения на производствах. Внедрена практика регулярных онлайн-опросов сотрудников по теме организации безопасной работы, медицинского обслуживания и расширения возможностей удаленного формата труда.

Летом 2020 г. проведен масштабный флешмоб #НАВАХТЕ в поддержку сотрудников непрерывного производства, которые самоотверженно продолжали работу в период пандемии. К коммуникационному проекту в поддержку вахтовиков, работников заводов и АЗС кроме сотрудников «Газпром нефти» присоединились популярные актеры и спортсмены.

**500+** млн  
контактов –  
аудиторный охват  
коммуникационной  
кампании

**#НАВАХТЕ**

**2 000+**  
материалов СМИ  
о программе  
«АНТИВИРУС»



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



# Как мы трансформируем ВЫЗОВЫ В ВОЗМОЖНОСТИ?

Пандемия COVID-19 на практике показала правильность стратегии «Газпром нефть». Благодаря гибкости, приверженности изменениям и культуре непрерывного развития нам удалось извлечь положительный опыт из беспрецедентной ситуации.

В период пандемии COVID-19 «Газпром нефть» в полной мере реализовала потенциал своей системы управления, которая позволяет Компании оставаться эффективной при любых обстоятельствах.



«АНТИВИРУС» – программа «Газпром нефть» по борьбе с COVID-19

## Ключевые особенности системы управления

### ОРИЕНТАЦИЯ НА ЧЕЛОВЕКА

Устойчивость Компании связана с приверженностью ценности «Сотрудничество» и желанием создавать ценности для всех. С этим связано решение руководства «Газпром нефти» на период пандемии не сокращать численность

сотрудников и рабочую неделю, сохранить текущую заработную плату.

Еще до пандемии в «Газпром нефти» начала действовать комплексная программа «Среда здоровья»

для сотрудников. На базе этих наработок в пандемию был запущен онлайн-проект «Заботимся о вас!», где были собраны лучшие практики саморазвития в условиях удаленной работы.

### НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

На базе существующих наработок Корпоративного университета в период перевода сотрудников на удаленную работу была в сжатые сроки сформирована линейка онлайн-курсов, созданы единый

инструментарий онлайн-обучения для всей Компании и единая методология. Сформирован единый центр закупок образовательных платформ, обеспечен контроль за организацией и проведением

обучающих мероприятий. Таким образом, даже период ограничений стал для сотрудников «Газпром нефти» временем профессионального и личностного роста.

### ГИБКОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Пандемия подтвердила способность Компании гибко адаптироваться к любым рыночным изменениям. «Газпром нефть» смогла успешно систематизировать подход

по управлению квотами добычи нефти в условиях ограничений ОПЕК+, усовершенствовала гибкое управление вводом и реализацией проектов, провела переговоры

с ключевыми подрядчиками по обеспечению непрерывности производственной деятельности.

### ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ

В период пандемии Компания разработала новые подходы к обеспечению удаленной работы сотрудников, усовершенствовала электронный

документооборот в Компании, в том числе и в дочерних обществах, упростила рабочие процедуры. Была создана полноценная экосистема

для удаленной индивидуальной и совместной работы сотрудников с различных устройств.

## ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Пандемия подтвердила значимость цифровых технологий. В числе самых перспективных технологических направлений для противодействия COVID-19 оказались применение искусственного интеллекта для диагностирования и прогнозирования развития заболевания, беспилотные технологии, роботизация и технология дополненной реальности. Развитие цифровых мощностей в этих областях позволяет обеспечивать дистанционное выполнение некоторых видов работ на объектах непрерывного производства, а также дает возможность промышленным предприятиям гибко адаптироваться к внешним вызовам.

Выстроенная архитектура с возможностью быстрого масштабирования сквозного документооборота на базе Tessa, позволила оперативно подключать к единой платформе дочерние общества. Это позволило объединить 23 тыс. пользователей из 52 дочерних обществ в одном информационном поле и сохранить процессы документационного обеспечения, а также оперативно информировать сотрудников о выпускаемых распорядительных документах.

## НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОММУНИКАЦИЙ

За счет использования новых инструментов коммуникаций (сервис управления требованиями, включающий корпоративный модуль управления задачами и Wiki) произошло существенное изменение внутренней производственной культуры в сторону максимальной эффективности. Сегодня этими инструментами пользуются более 4 тыс. сотрудников

Компании, реализующих ЦТ- и ИТ-проекты. В их работу вовлечены все дочерние общества Группы «Газпром нефть» и сторонние подрядчики. Менеджеры и внешние исполнители работают в единой коммуникационной среде, с применением инструмента для совместной работы и поддержки его внедрения и использования.

## УДАЛЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Благодаря технологической гибкости, эффективности, высокому уровню автоматизации и цифровизации наши активы даже в период ограничений работали в штатном режиме. Сотрудники «Газпром нефти» уже сегодня управляют технологическим процессом дистанционно,

из операторных. При этом планирование производства – один из ключевых процессов – осуществляется из Центра управления эффективностью (ЦУЭ) в Санкт-Петербурге, где кросс-функциональная команда специалистов в предиктивном режиме и в единой цифровой среде

управляет всей цепочкой – от НПЗ до сбытовых подразделений. В Блоке разведки и добычи Компания круглосуточно дистанционно управляет бурением высокотехнологичных скважин на своих нефтепромыслах – от Арктики до Ближнего Востока.

## РАСПРЕДЕЛЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Опыт Компании, полученный в период пандемии, еще раз продемонстрировал эффективность использования распределенной модели управления. Штабы для оперативного реагирования на вызовы

COVID-19 в дочерних обществах были связаны единой информационной сетью, принятие решений было максимально делегировано на их уровень. Это позволило оперативно принимать решения по экстренным

вопросам. Состав штабов был сформирован исходя не из иерархической модели, а с учетом компетенции участников.

Приверженность принципам гибкости, человекоцентричности, применение новых организационных подходов, активная цифровизация дали нам возможность решать самые сложные задачи максимально эффективно.

**КИРИЛЛ КРАВЧЕНКО**  
Заместитель  
Генерального директора  
по организационным  
вопросам ПАО «Газпром нефть»



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления

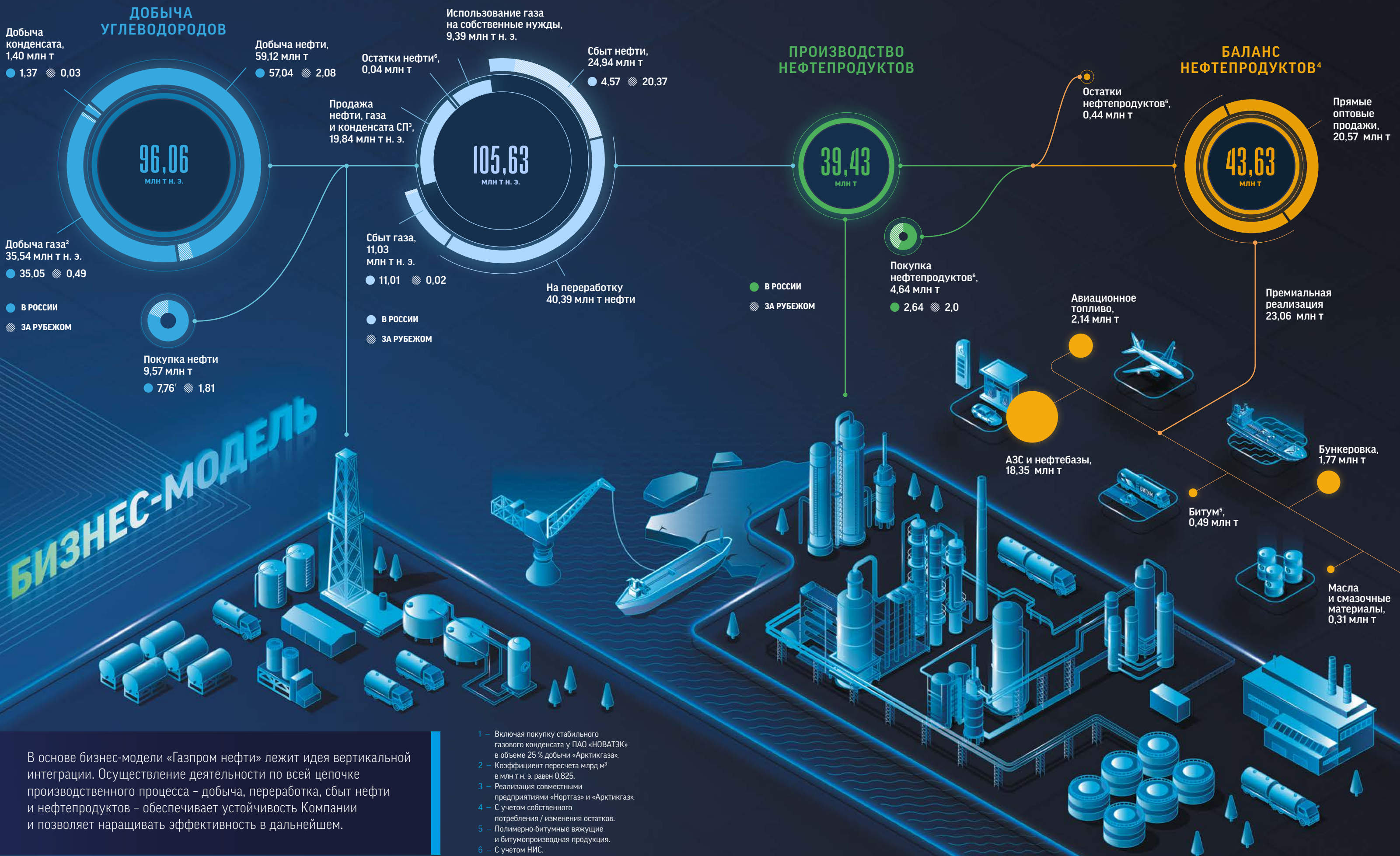


Устойчивое  
развитие



Приложения





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.

- 1 – Включая покупку стабильного газового конденсата у ПАО «НОВАТЭК» в объеме 25 % добычи «Арктикгаза».
- 2 – Коэффициент пересчета млрд м<sup>3</sup> в млн т н. э. равен 0,825.
- 3 – Реализация совместными предприятиями «Нортгаз» и «Арктикгаз».
- 4 – С учетом собственного потребления / изменения остатков.
- 5 – Полимерно-битумные вяжущие и битумпроизводная продукция.
- 6 – С учетом НИС.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Создание ценности для заинтересованных сторон

## АКЦИОНЕРЫ И ИНВЕСТОРЫ

### ЦЕННОСТИ

- Долгосрочный рост стоимости Компании
- Высокий уровень дивидендной доходности

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 Г.

- Цена акций ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2020 г. – 317 руб. за обыкновенную акцию, потенциал роста 26 %
- Факт выплаты дивидендов за 9 мес. 2020 г. – 50 % от консолидированного результата по МСФО
- Дивидендная доходность – 6 % в 2020 г.

### НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- 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 Стратегии развития
- Реализация дивидендной политики, ориентированной на сохранение баланса интересов акционеров и стратегических приоритетов Компании
- Соблюдение прав миноритарных акционеров
- Непрерывно развивающаяся система управления рисками с высокой детализацией уровней ответственности

## ПОТРЕБИТЕЛИ И ПОКУПАТЕЛИ

### ЦЕННОСТИ

- Доступность и стабильное обеспечение энергоносителями
- Высокие потребительские и экологические характеристики продукции

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 Г.

- Лидирующие позиции на премиальных рынках нефтепродуктов
- 1,9 млн виртуальных карт программы лояльности сети АЗС «Газпромнефть» «Нам по пути»
- Предложение современного высокооктанового топлива
- Поставки авиатоплива в 294 аэропорта в 69 странах мира
- Бункеровка судов в 35 портах в Российской Федерации, Румынии, Латвии, Эстонии
- 96 стран – география реализации смазочных материалов

### НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Расширение прямых продаж корпоративным клиентам через собственную сбытовую сеть
- Расширение сети АЗС «Газпромнефть» и развитие программы лояльности
- Партнерство с ведущими потребителями нефтепродуктов
- Разработка и производство продуктов с повышенными потребительскими и экологическими характеристиками
- Повышение эффективности сбытовых каналов за счет цифровизации бизнес-процессов и развития каналов коммуникаций с клиентами и контрагентами

## ПЕРСОНАЛ

### ЦЕННОСТИ

- Надежный работодатель, позволяющий эффективно развиваться
- Достойный компенсационный пакет

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 Г.

- Компания возглавила рейтинг работодателей HeadHunter
- Среднемесячная заработная плата равна 141 тыс. Р (+5,2 %)
- Расширена инфраструктура для удаленной работы, создана корпоративная система мониторинга здоровья персонала
- Организовано тестирование на COVID-19, созданы возможности для вакцинации
- Приняты повышенные меры безопасности и защиты здоровья на всех объектах Компании.

### НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- 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
- Меры защиты здоровья и социальная поддержка
- Развитие удаленных рабочих мест и цифровых инструментов
- Эффективная охрана труда и внедрение культуры безопасности

## МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

### ЦЕННОСТИ

- Ответственный бизнес в интересах устойчивого развития регионов
- Стратегическое партнерство и выраженный социальный эффект
- Раскрытие потенциала жителей и сообществ, защита и развитие среды

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 Г.

- Более 4 тыс. лидеров региональных изменений в проектах Компании
- Социальные инвестиции в регионы – 6,4 млрд руб.
- «Газпром нефть» – один из крупнейших налогоплательщиков в ключевых регионах деятельности

### НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Поддержка местных инициатив через передачу компетенций и иную ресурсную поддержку (более 1 тыс. грантовых проектов)
- Сотрудничество в развитии среды для жизни в регионах деятельности: инфраструктурные, экологические проекты, проекты по развитию сообществ
- Волонтерское движение (более 3 тыс. социальных активистов)
- Обеспечение конкурентоспособности регионов через целевое сопровождение талантов, этносов, молодежи
- Экологический и природоохранный аспект во всех партнерствах с регионами
- Стабильные налоговые поступления в местные бюджеты – гарантия системных социальных изменений

## ГОСУДАРСТВО

### ЦЕННОСТИ

- Обеспечение энергетической безопасности
- Обеспечение налоговых платежей
- Технологическое развитие российской нефтегазовой отрасли

### РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 Г.

- Добыча углеводородов – 96,06 млн т н. э.
- Увеличение срока эксплуатации зрелых месторождений благодаря использованию современных технологий
- Инновационные методы вовлечения в разработку трудноизвлекаемых запасов

### НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- Стабильный рост добычи и эффективная нефтепереработка с широкой сетью реализации нефтепродуктов
- Реализация крупных высокотехнологичных проектов и комплексное освоение арктического шельфа России
- Развитие технологических компетенций и импортозамещение

# Акценты Стратегии-2030

За 25 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 закрепиться в высшей нефтяной лиге, но и стать ориентиром для других участников рынка, в том числе зарубежных, по безопасности, технологичности и эффективности.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

## БИЗНЕС-ЦЕЛИ

## ОБЛАСТИ ЛИДЕРСТВА

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

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Стратегия в деталях: ключевые события 2020 года

Действия ПАО «Газпром нефть» по развитию бизнеса в 2020 г. и планы на ближайшую перспективу соответствуют долгосрочным направлениям развития и целям, сформулированным в Стратегии.

## БИЗНЕС-ЦЕЛИ

Стратегические направления долгосрочного развития

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

### Увеличение глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов

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

⊕ с. 84

### Повышение эффективности и технологичности

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

⊕ с. 89

### Развитие нефтехимии

Повышение устойчивости традиционного бизнеса за счет развития нефтехимического направления Компании.

⊕ с. 81

### Развитие сбытового бизнеса

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

⊕ с. 89

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

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

⊕ с. 80

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

⊕ с. 69

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

⊕ с. 68

### Полезное использование ПНГ

Запуск объектов газовой инфраструктуры, увеличение объемов полезного использования ПНГ.

⊕ с. 243

### Нетрадиционные ресурсы

Разработка нетрадиционных запасов баженковской свиты, доманиковых отложений, а также трудноизвлекаемых запасов палеозойских отложений.

⊕ с. 67

### Технологическое развитие

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

⊕ с. 118

### Новые поисковые зоны

Подготовка ресурсной базы для обеспечения добычи за пределами 2025 г.

⊕ с. 62

## ОБЛАСТИ ЛИДЕРСТВА

### Безопасность

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

⊕ с. 234

### Эффективность

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

### Стратегические инициативы

В разведке и добыче:

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

В переработке и сбыте:

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

### Создание технологий для будущего развития

- 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 процессов на собственных НПЗ Компании;
- импортозамещение как инструмент достижения технологического лидерства и поддержания устойчивости.

⊕ с. 122

## ТРАНСФОРМАЦИЯ КОМПАНИИ

### Цифровая

Повышение качества и скорости принимаемых решений через внедрение цифровых технологий.

⊕ с. 44

### Операционная

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

⊕ с. 50

### Организационная

Переход к гибкой организации, простой и быстрой рабочей среде.

⊕ с. 56

### Культурная

Переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия.

⊕ с. 58

Развитие экосистемы за пределами Компании.



«Изменения уже начались»  
(интервью с Председателем  
правления «Газпром нефти»  
Александром Дюковым)

# Трансформация Компании

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 осуществляет ключевые взаимосвязанные трансформации.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Направлена на повышение качества принимаемых управленческих решений за счёт извлечения дополнительной ценности из данных по всей цепочке – от геологоразведки до реализации клиентам.

## ОПЕРАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ

Обеспечивает максимизацию производственной эффективности за счет надежности, безопасности и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений.

## КУЛЬТУРНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Осуществляются через переход системы управления персоналом от функции поддержки к функции постоянного развития. Один из ключевых факторов привлечения лучших сотрудников и высокопотенциальных талантов – возможности для постоянного развития индивидуальных и коллективных компетенций.

### Взаимосвязь трансформаций и продуктов: версия-2021

Реализация трансформаций обеспечивает «Газпром нефти» гибкость и высокую скорость адаптации к изменениям внешней среды. Компания планирует учесть богатый опыт оперативного реагирования на новые вызовы, который она получила в течение 2020 г., для совершенствования системы управления и обеспечения рабочих процессов, в том числе в удаленном режиме.





# Цифровая трансформация

**Цифровая трансформация Компании охватывает всю цепочку создания стоимости. Она призвана повысить гибкость и эффективность управления бизнесом на основе данных и цифровых двойников активов. Компания разрабатывает собственные решения в области искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, робототехники, беспилотных аппаратов и других технологий «Индустрии 4.0».**

## Бизнес-эффект цифровой трансформации

Прошедший год был сложным и запомнился нестабильностью рынков, а также влиянием пандемии COVID-19 на производственные процессы. Тем не менее по итогам 2020 г. мы получили существенный бизнес-эффект от цифровой трансформации. Благодаря новым технологиям и изменению бизнес-процессов, с 2019 г. Компания получила накопленный экономический эффект. Снижение цен на нефть привело к более продуманному использованию средств и снижению высокорисковых инвестиций.

**+** Подробнее о реализации программ производственных блоков Компании читайте на с. 123 (Блок разведки и добычи) и с. 89 (Блок логистики, переработки и сбыта)

Стратегия цифровой трансформации утверждена Советом директоров «Газпром нефти» в 2019 г. и представляет собой набор крупных программ изменений технологических и операционных процессов в Компании. Каждая из программ направлена на достижение ключевых экономических и бизнес-эффектов на среднесрочном и долгосрочном горизонтах.

## Внедрение продуктового подхода

В 2020 г. применение продуктового подхода в Компании было апробировано в рамках программ «Актив будущего», «Управление талантами» и «Центр управления производством (нефтепереработка)». В 2021 г. планируется тиражирование разработанных методик на другие активы Компании. Отдельный фокус был сделан на разработку и внедрение матрицы продуктовых компетенций, созданы:

- ролевая модель продуктовой и программной команды;
- матрица компетенций для ключевых ролей команд;
- программы развития компетенций для этих ролей.

В повседневную работу команд внедрен сервис управления требованиями, включающий корпоративный трекер задач и Wiki. Инструментом пользуются более 4 тыс. сотрудников Компании, реализующих программы цифровой трансформации и ИТ-проекты, для ведения своей повседневной работы.

Продуктовый подход обеспечивает гибкость, позволяющую бизнесу саморегулироваться, оставаться экономически эффективным в условиях нестабильного рынка, фокусирует, локализует все необходимые ресурсы поставленных задач в сжатые сроки.

Итоги 2020 г. показали, что мы способны не только успешно справляться с неожиданными, но и находить в себе силы на решение всех операционных и стратегических задач, быть выше обстоятельств.

**АНДРЕЙ БЕЛЕВЦЕВ**  
Директор по цифровой трансформации  
ПАО «Газпром нефть»

**+** Читайте подробнее на с. 84

# Ключевые события 2020 года

2020 г. подтвердил эффективность и значимость выбранного подхода к цифровой трансформации (ЦТ).

Цифровая трансформация ПАО «Газпром нефть» была высоко отмечена Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации - лучший результат для компаний РФ в стратегии «широкой цифровой трансформации».

Произведен трансфер цифровых технологий – от гипотез до внедрения в бизнес-процессы: беспилотные технологии и роботизация, искусственный интеллект и др.

В управление программой цифровой трансформации «Актив будущего» внедрены принципы продуктового подхода апробировано еще в ряде программ цифровой трансформации бизнес-блоков, в том числе «Управление талантами» и «Центр управления производством».

Центры технологических компетенций начали предоставлять сервис бизнес-заказчикам в периметре Компании (сервис трехмерной печати материально-технических ресурсов, сервис по аэромониторингу, сервис обеспечения дистанционного контроля шеф-монтажных работ с применением технологии дополненной реальности).

Организационная трансформация и модернизация ИТ-кластера обеспечат максимальную эффективность использования ресурсов «Газпром нефти» для консолидированной разработки и сервисной поддержки цифровых решений. Читайте подробнее в блоке «Технологическое развитие»

«Газпром нефть» стала первым представителем российского бизнеса в международном консорциуме в области технологических стандартов The Open Group<sup>1</sup>.

Компания вступила в российскую Ассоциацию развития аддитивных технологий.

**+** Подробнее читайте в разделе «Технологическое развитие», с. 118

Сформированы предложения в проект Концепции роботизации нефтегазовой отрасли Российской Федерации, разрабатываемой Минэнерго России, АНО «Цифровая экономика» совместно с отечественными нефтегазовыми компаниями.

С участием Компании созданы ассоциации, обеспечивающие работу Альянса в сфере искусственного интеллекта и научно-образовательного центра «Искусственный интеллект в промышленности». Альянс в сфере искусственного интеллекта включен в перечень организаций, проводящих профессионально-общественную аккредитацию образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ.

Созданы два совместных предприятия с крупными рыночными игроками – «ИКХ Холдинг» (NEDRA, New Digital Resources for Assets) и «Цифра» («Цифровая индустриальная платформа») для разработки цифровых решений и платформ.

Созданы цифровые барьеры для защиты персонала от COVID-19. Читайте подробнее в разделе «Вызовы 2020 года».

Открыто пространство для технологических и кросс-функциональных команд – центр цифровой трансформации «Цифергауз».

Создан факультет цифровой трансформации в Корпоративном университете, разработано 30 образовательных программ, обучение прошли более 2 тыс. сотрудников.

<sup>1</sup> – Объединяет более 700 инновационных компаний и организаций ИТ-индустрии и сектора «умной» энергетики (Amazon Web Services, Google, IBM, Microsoft, NVIDIA, ExxonMobil, Chevron, Equinor, BP, Shell и Total) в рамках индустриального направления Open Subsurface Data Universe.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

**Цифровая платформа.**

**Сервисы и партнерства для разработки цифровых решений**

Цифровая платформа PaaS – технологический базис Компании, предоставляющий сервисы для формирования цифрового ландшафта. В программу входят три блока сервисов: сервисы по работе с данными, сервисы непрерывной поставки функционала и сервисы интеграции. Более 30 инструментов позволяют собирать данные из разных источников, повышать их качество и доверие к ним.

Использование платформы позволяет ускорить цикл ввода цифровых продуктов до двух недель с постоянной поставкой новых результатов. Это обеспечивает прирост до 23 % к базовому эффекту программ цифровой трансформации (за счет регулярной цикличной поставки бизнес-результатов), а также позволяет снизить затраты, связанные с решением различных организационных вопросов, поиском нужных ресурсов. Единообразный, стандартизированный набор технологий и подходов важен и для взаимодействия с внешними командами разработчиков: в противном случае каждый подрядчик будет использовать привычные ему решения, что может создать дополнительные сложности.

Разработчики платформы широко используют программное обеспечение с открытым кодом, адаптируя под нужды Компании ведущие мировые практики и хорошо зарекомендовавшие себя решения. Более 200 команд цифровых проектов уже пользуются сервисами платформы.

Платформа создается при поддержке всех бизнес-подразделений Компании, чтобы помочь бизнесу максимально быстро получать эффекты. В реализации и использовании платформы участвуют ИТ, и бизнес-подразделения Компании, а также дочерние предприятия. Внедрение платформы позволяет сократить среднее время, за которое бизнес получает пользу от этих проектов – так называемый показатель time-to-value.

Один из сервисов цифровой платформы – дизайн-система Consta – решение на базе Open Source для унификации пользовательского доступа и создания интерфейсов цифровых продуктов, доступное для бесплатного использования фронтенд-разработчиками, дизайнерами, тестировщиками, аналитиками и другими специалистами, участвующими в разработке интерфейсов.

**9** месяцев  
среднее  
время выхода  
в продуктовый  
сегмент

**30+**  
инструментов  
для сбора  
данных

**+23%**  
к эффекту  
программ  
цифровой  
трансформации



Consta (дизайн-система для быстрой разработки интерфейсов)

**Сервисы цифровых технологий**

**АЭРОМОНИТОРИНГ**

Сервис по аэромониторингу объектов Компании с помощью беспилотных аппаратов позволил в кратчайшие сроки тиражировать услугу аэромониторинга строительства на все площадки проекта «Новый порт», Чаяндинского и Песцового месторождений. По результатам года аэромониторинг применялся на 15 крупных капитальных объектах. В 2021 г. запланированы сопровождение полевых сейсмозаземочных работ, воздушное лазерное сканирование лицензионных участков и геофизические съемки.

**ТРЕХМЕРНАЯ ПЕЧАТЬ**

Сервис трехмерной печати материально-технических ресурсов – дополнительный эффективный инструмент материально-технического обеспечения. Сервисная модель включает в себя компании – заказчиков материально-технических ресурсов, ООО «Газпромнефть-Снабжение», которое берет на себя вопросы закупки, и ООО «Газпромнефть – ЦР», отвечающее за реверс-инжиниринг, разработку конструкторско-технологической документации и контроль качества. Для полномасштабного развития направления аддитивной печати материально-технических ресурсов в Компании создается целая экосистема.

**УДАЛЕННЫЙ КОНТРОЛЬ**

Сервис удаленного контроля служит для проведения удаленного мониторинга работ (шефмонтаж, дистанционный контроль операций, аудит) на объектах капитального строительства с применением технологий дополненной реальности.

**600+**  
цифровых  
проектов

**Цифровое технологическое видение**

Цифровое технологическое видение – инструмент для планирования использования перспективных цифровых технологий и запуска новых цифровых инициатив по всей цепочке создания стоимости в Компании.

В рамках цифрового технологического видения на постоянной основе проводится бенчмаркинг лучших практик внедрения цифровых технологий у мировых технологических лидеров. Относительно них определяются позиция «Газпром нефти» и целесообразность апробации приоритетных технологических сценариев внутри Компании. На конец 2020 г. в рамках цифрового технологического видения сформулировано более 1 000 перспективных сценариев применения цифровых технологий по всей цепочке создания стоимости Компании, налажена синхронизация и внешняя экспертиза сценариев с компанией Gartner, проведен анализ более 900 кейсов бенчмаркинга, запущен внешний портал цифрового технологического видения для коммуникации видения и текущего статуса цифровизации Компании на внешний рынок.

**Цифровые проекты НИОКР**

Это важная часть корпоративной системы управления цифровыми инновациями, которая разработана для более эффективного внедрения цифровых решений и снижения уровня неопределенности и рисков. Такие проекты позволяют опережать рынок в выявлении и внедрении перспективных инновационных решений.

**40+**  
программ  
цифровой  
трансформации



Цифровое технологическое видение

В 2020 г., несмотря на вызванные пандемией COVID-19 изменения в инвестиционном и организационном процессах, проектные команды центра цифровых НИОКР реализовали 139 R&D-проектов. При этом конверсия гипотез составила 52 %.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



## Партнерства

В апреле 2020 г. «Газпром нефть» закрыла сделку по созданию совместного предприятия NEDRA. В задачи совместного предприятия входят реализация проектов в интересах «Газпром нефти», создание рыночных цифровых продуктов для отраслевых задач с применением современных систем искусственного интеллекта и продвинутых алгоритмов обработки данных для поддержки управленческих решений и объединение их в интегрированную отраслевую открытую платформу разведки и добычи. Новые цифровые продукты будут направлены на решение задач переработки в централизации оперативного управления и создании цифровых двойников с применением технологий искусственного интеллекта.

В ноябре 2020 г. «Газпром нефть» и компания «Цифра» создали совместное предприятие «Цифровая индустриальная платформа» для разработки цифровой промышленной платформы непрерывного производства для предприятий нефтегазовой промышленности, а также сервисов управления производством и продвижения новых технологических решений в нефтегазовой отрасли. Продукты, создаваемые в рамках СП, решают задачу интеграции больших данных технологических объектов с ключевыми системами управления цепочкой добавленной стоимости. Дополнительным фокусом деятельности совместного предприятия является создание решений в области MES (manufacturing execution system) - систем управления производственными процессами, цифровых двойников, систем планирования производственной деятельности на основе единой объектной модели цепи. Технологической базой для совместного предприятия стали индустриальная платформа интернета вещей ZIIoT и цифровые сервисы для нефтепереработки, разработанные ГК «Цифра», а также собственные цифровые системы «Газпром нефти».

### Искусственный интеллект

«Газпром нефть» совместно с администрацией Санкт-Петербурга создала научно-образовательный центр «Искусственный интеллект в промышленности». Для полноценного функционирования научно-образовательного центра в 2020 г. также была учреждена ассоциация «Искусственный интеллект в промышленности». Основная цель создания – решение наиболее сложных задач нефтегазовой отрасли и промышленности в целом. В состав участников Ассоциации войдут ведущие технические вузы: СПбГУ, СПбПУ, ИТМО, МИФИ, ЛЭТИ, ГУАП, НИУ ВШЭ, Сколтех.

В 2020 г. при участии «Газпром нефти», Сбербанка, Яндексa, Mail.ru Group, МТС и Российского фонда прямых инвестиций был учрежден Альянс в сфере искусственного интеллекта в целях содействия развитию искусственного интеллекта в Российской Федерации, а также содействия ускоренному развитию образования, научных исследований и практического применения данной технологии. «Газпром нефть» – единственный представитель промышленности в Альянсе в сфере искусственного интеллекта. Альянс включен в перечень организаций, проводящих профессионально-общественную аккредитацию образовательных программ высшего образования и дополнительных профессиональных программ.

К концу 2021 года планируется публикация оценки вузов, аккредитованных Альянсом, и их программ на соответствие стандарту подготовки специалистов в области ИИ.

Библиотека AI Works на сайте AI Russia стала одним из наиболее посещаемых ресурсов об использовании и внедрении технологии искусственного интеллекта. В рамках данной библиотеки учреждена премия AI Awards за самые эффективные внедрения искусственного интеллекта и лучшие бизнес-решения.

**В процессе развития экосистемы в 2020 г. был создан бесшовный процесс ресурсного обеспечения команд, реализующих цифровые инициативы, удобный и понятный бизнес-подразделениям Компании. Теперь этот процесс занимает семь рабочих дней.**

## 30 образовательных программ разработаны на факультете цифровой трансформации

**Библиотека AI Works на сайте AI Russia стала одним из наиболее посещаемых ресурсов об использовании и внедрении технологии искусственного интеллекта.**

### Ассоциация 3D

«Газпром нефть» вошла в состав учредителей Ассоциации развития аддитивных технологий (3D-печати) наряду с ООО «Русатом – Аддитивные технологии», АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей», ФГУП «ВИАМ» ГНЦ Российской Федерации, ФГУП «НПО «Техномаш» Госкорпорации «Роскосмос» и АО «Центр аддитивных технологий». «Газпром нефть» активно участвует в работе Технического комитета по стандартизации ТК 184 в сфере 3D-технологий.

### Робототехника

Проект Концепции роботизации нефтегазовой отрасли был разработан в рамках рабочей группы «Цифровая трансформация нефтегазовой отрасли» совместно с Минэнерго России с участием «Газпром нефти» и других отечественных нефтегазовых компаний. Основные эффекты концепции: повышение безопасности и эффективности производства, реализация ранее недоступных проектов, создание новых высокотехнологичных рабочих мест.

### Беспилотные технологии

Технологией года в Компании стали беспилотники. Всего в «Газпром нефти» определено более 70 различных сценариев применения беспилотников. Спектр их применения самый широкий: от транспортировки грузов на месторождения до контроля за строительством и состоянием инфраструктуры, от геологоразведки до поиска мест для размещения АЭС.

В 2020 г. Компания открыла в Санкт-Петербурге центр цифровой трансформации «Цифергауз» (дата официального открытия – первый квартал 2021 г). Центр объединяет кросс-функциональные команды, работающие над проектами в области промышленной цифровой трансформации, и офисы стратегических программ цифровой трансформации блоков Компании. Деятельность центра направлена на поиск решений для изменения традиционных бизнес-процессов и повышения их эффективности за счет применения передовых технологий. В центре функционируют технологические лаборатории по искусственному интеллекту, видеоаналитике, управлению роботами и беспилотниками, 3D-печати, виртуальной и дополненной реальности, тестированию новых сервисов, созданию промышленных гаджетов и датчиков телеметрии. В «Цифергаузе» также расположена штаб-квартира научно-образовательного центра «Искусственный интеллект в промышленности».

### Факультет цифровой трансформации

Факультет цифровой трансформации создан для подготовки и развития руководителей и специалистов «Газпром нефти» на базе Корпоративного университета и включает семь кафедр:

- цифровой грамотности;
- управления программами, продуктами и проектами;
- разработки программного обеспечения;
- управления данными и бизнес-аналитики;
- цифровых технологий;
- искусственного интеллекта;
- управления архитектурой.

В 2020 г. на факультете цифровой трансформации разработали 30 образовательных программ, развивающих экспертизу, необходимую для повышения эффективности процессов. Обучение прошли более 2 тыс. сотрудников.

Кроме этого, совместно с НИУ ВШЭ и «Яндексом» была разработана модульная программа «Бизнес-мышление в цифровой действительности».

## ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

В 2021 г. заканчивается первый трехлетний этап Стратегии цифровой трансформации. На этот период запланированы:

- детализация планов по реализации стратегии на второй этап (2022–2024 гг.);
- разработка цифровой стратегии для поддерживающих функций (БОВ) и актуализация портфеля для достижения поставленных в ней целей;
- разработка процесса управления рисками цифровой трансформации;
- тиражирование продуктового подхода;
- «зеленое» направление, прежде всего связанное со снижением выбросов парниковых газов.



Цифровая трансформация (специальный раздел сайта «Газпром нефти»)



«Главный фактор успешной цифровой трансформации – вовлеченность бизнеса» (интервью)



Цифровая трансформация «Газпром нефти» уже принесла бизнесу миллиарды рублей

**0** о внедрении беспилотных технологий читайте на с. 74 и 120–121



Технология года: беспилотники



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие

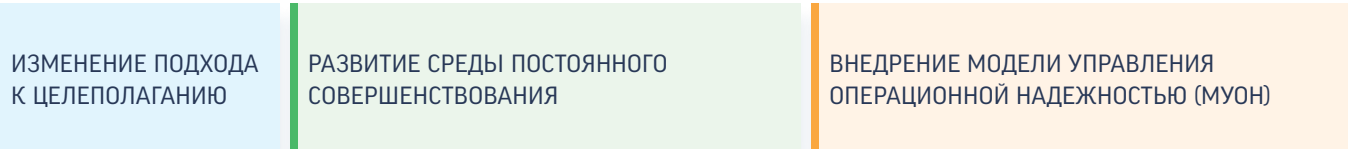


Приложения

# Операционная трансформация

**Трансформация системы управления операционной деятельностью (СУОД) – одна из ключевых программ повышения эффективности и достижения целей Стратегии-2030. Цель программы – максимизация операционной эффективности Компании за счет надежности и безопасности операционной деятельности и вовлечения всех сотрудников в культуру непрерывных улучшений.**

## Основные направления операционной трансформации



В каждом из этих направлений за прошедший год Компании удалось провести изменения, которые должны обеспечить необратимость достижений операционной трансформации.

## Изменение подхода к целеполаганию

Суть изменений в области целеполагания определяется готовностью Компании планировать не от достигнутого, а от потенциала – от того предела, которым обладают имеющиеся в распоряжении «Газпром нефти» ресурсы. Благодаря этому Компания:

- выставляет планку возможного;
- задает амбициозность планирования;
- помогает приоритизировать усилия всей организации.

Основной инструмент – комплексная оценка потенциала (КОП). Это пример кросс-функциональной работы сотрудников. При проведении оценки потенциала нужно учесть специфику каждого процесса, сделать точную оценку возможной оптимизации, чтобы получить в виде результата именно достижимый показатель, для которого в обозримом будущем есть ресурсы. На конец 2020 г. комплексная оценка потенциала проведена в ключевых активах, совокупно обеспечивающих более 75 % вклада в показатель EBITDA Группы «Газпром нефть».

Повышение потенциала операционной эффективности стало возможным благодаря как глубокому и масштабному исследованию внутренних оптимизационных возможностей, так и сравнению с лучшими мировыми практиками по всему спектру производственных процессов. В достижимый уровень также включены ожидаемые эффекты от внедрения и системного применения инструментов повышения эффективности (инструментов СУОД).

Планомерное и системное развитие инструментов СУОД тиражировано в 25 дочерних обществах группы. За 2020 г. реализовано инициатив, идентифицированных с использованием инструментов СУОД, на сумму более 12,7 млрд ₽.

**900+**  
гипотез повышения  
эффективности<sup>1</sup>

## ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

- Закрепление процесса целеполагания как неотъемлемой части цикла бизнес-планирования.
- Продолжение тиражирования на внеблочные активы и сервисные дочерние общества.
- Выход на периметр активов, обеспечивающий до 90 % по вкладу в показатель EBITDA Группы.

<sup>1</sup> – Проработано при оценке КОП.

## Развитие среды постоянного совершенствования

В 2020 г. основные усилия программы операционной трансформации в области создания целевой производственной культуры были направлены:

- на повышение вовлеченности через инструментарий корпоративной лидерской модели;
- применение практик регулярного менеджмента (ПРМ), направленных на изменение лидерской культуры через развитие компетенций эффективного руководителя;
- совершенствование инфраструктуры по работе с идеями и проблемами на всех уровнях Компании.

Проект по внедрению современных практик регулярного менеджмента (ПРМ) предназначен для всех руководителей «Газпром нефти». За счет сформированных алгоритмов и принципов поведения, которые описывают такие рутинные действия, как проведение совещаний, предоставление обратной связи, обсуждение эффективности, визуальное управление и линейные обходы, повышается и уровень доверия между сотрудниками, и готовность к решению любых производственных проблем.

Продолжена работа по систематизации и тиражированию успешных практик. Несмотря на переформатирование в связи с пандемией уже ставшей традиционной Ярмарки успешных практик, в прошлом году количество отобранных и доработанных до универсальных требований успешных практик увеличилось до 156. Также 34 практики были тиражированы на основе ранее выявленных успешных практик в других дочерних обществах, а 15 – реализованы за пределами первичного блока внедрения.

Последовательное внедрение инструментов 1-го элемента СУОД «Лидерство и культура» и 12-го элемента «Управление эффективностью и постоянное совершенствование» призвано обеспечить развитие культуры непрерывных улучшений и вовлечение в нее всех сотрудников Компании.

## Идеи по улучшению процессов, поданные сотрудниками



# Вместе повышаем производительность труда

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости», в котором участвует «Газпром нефть» в качестве партнера, призван повысить эффективность и производительность труда российских компаний. Такого рода промышленный консалтинг создан в России на государственном уровне впервые. Его суть в том, что консультанты-практики создают на предприятии пилотный образец и передают свои навыки сотрудникам, которые продолжают оптимизацию самостоятельно.

В рамках нацпроекта «Газпром нефть» сосредоточила усилия на снижении затрат и операционных рисков в капитальном строительстве за счет внедрения системы непрерывных улучшений. Специалисты компании совместно с экспертами Федерального центра компетенций обучают персонал бережливому производству. За счет улучшения бизнес-процессов «Газпром нефть» и подрядные организации, участвующие в программе, оптимизируют строительные-монтажные работы и добиваются экономии средств на 10–30 %.

В проект вовлечено десять подрядных организаций – партнеров дочерних обществ «Газпром нефти». В 2021 г. запланировано расширение программы, что позволит привлечь новых участников. Для обучения специалистов будет создана фабрика процессов капитального строительства.

**10–30%**  
экономия средств

**10** подрядных  
организаций  
участвуют



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Внедрение модели управления операционной надежностью

В 2020 г. в Компании, несмотря на ограничения, связанные с пандемией, удалось не только оперативно перенастроить работу по внедрению модели управления операционной надежностью, перевесть экспертную поддержку в удаленный режим, но и значительно продвинуться по каждому из четырех компонентов (процессы, структура, инструменты, ключевые показатели эффективности).

### Оптимизация процессов:

- утверждена группа процессов «Управление надежностью производственных активов Блока логистики, переработки и сбыта»;
- разработаны и утверждены паспорта процессов;
- стандартизируются процессы управления надежностью Блока логистики, переработки и сбыта;
- продолжена работа по развитию системы управления техническим обслуживанием и ремонтами на базе программного обеспечения SAP PM и «IC: ТОиР»;
- началась разработка системы предикативного анализа состояния динамического оборудования и прогнозной комплексной диагностики теплообменного оборудования;
- в Блоке разведки и добычи разработан, согласован и внедряется единый сквозной бизнес-процесс по ТОиР;

### Развитие целевой организационной структуры:

- на НПЗ развивались центры управления производством (ЦУП);
- разработаны и введены в действие матрицы распределения ролей и ответственности по функции управления надежностью производственных активов;
- в Блоке разведки и добычи разработана организационно-функциональная структура единого кросс-функционального подразделения «Центр обеспечения производства» в ДО;
- проведен отбор и прикладное обучение пилотной группы внутренних тренеров по развитию компетенций в области операционной надежности;
- кафедрой производственной эффективности Корпоративного университета разработаны и преподаются курсы «Практика проведения RCM-анализа» и «Практика проведения RCFA-анализа»;

### Внедрение инструментов управления надежностью для оперативного и инженерно-технического персонала:

- разработаны и применяются карты маршрутов обходов оборудования;
- разработаны стандартные операционные процедуры;
- усовершенствована методика приема-передачи смен;
- продолжена работа по анализу критичности и ранжированию оборудования, разработке стратегий обслуживания и ремонтов, а также управлению контролем технического состояния;

### Управление ключевыми показателями эффективности:

- модернизирована система аналитической отчетности (КПЭ);
- выполнена автоматизация расчетов КПЭ по надежности, включая коэффициент эксплуатационной готовности;
- усовершенствована функциональность информационных систем управления эффективностью производства.

## ПЛАНЫ НА 2021 ГОД

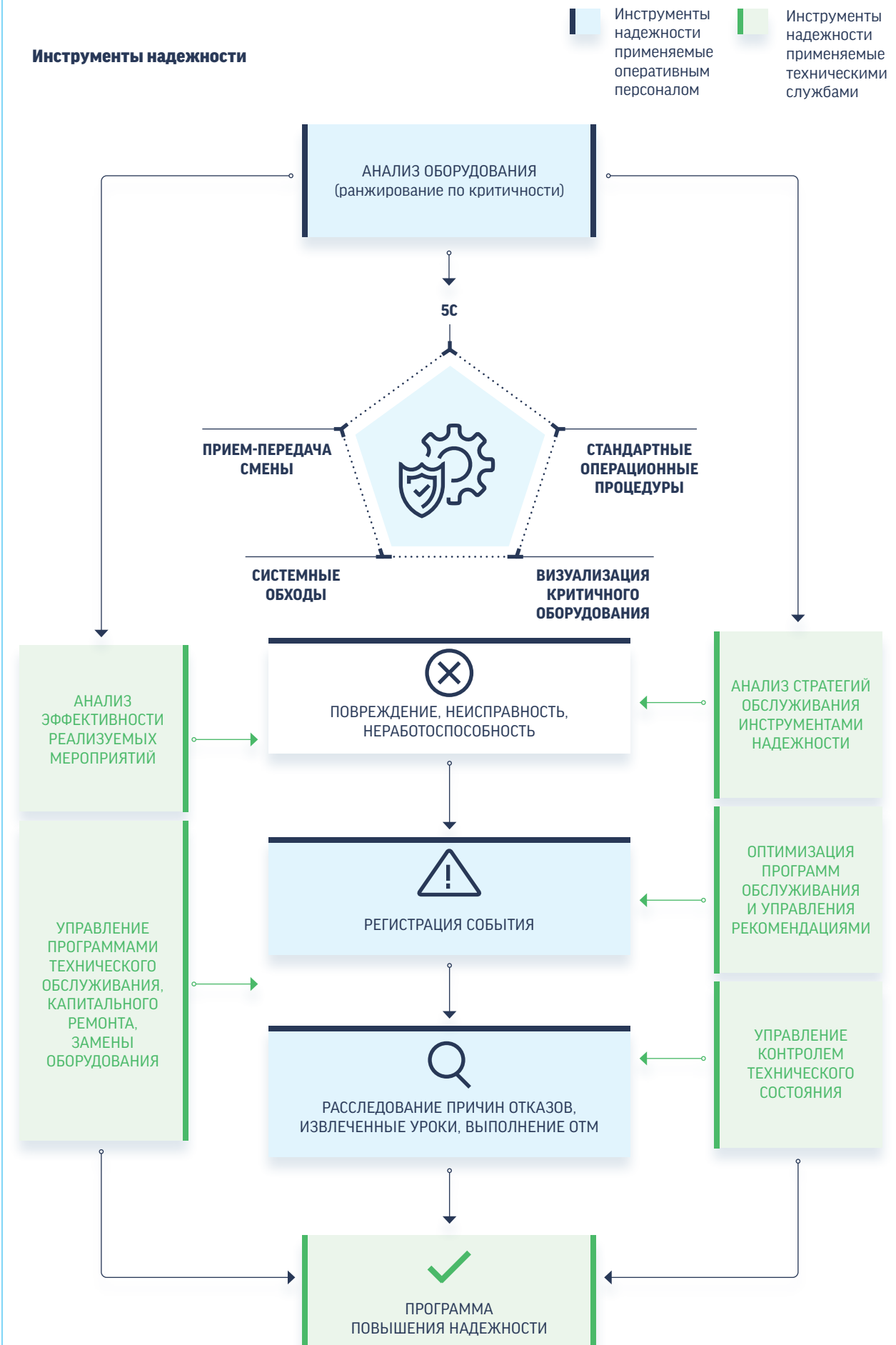
С завершением пересмотра стратегии по надежности Блока разведки и добычи ожидается синхронизация верхнеуровневых КПЭ между производственными блоками, базирующихся на сравнении индексов по методологии бенчмаркинга HSB Solomon Associates LLC.

**800+**  
сотрудников обучены инструментам управления надежностью

**430** карт маршрутов обходов оборудования разработано

**~1 000**  
технических систем включено в процесс контроля технического состояния

## Инструменты надежности



**Структура СУОД «Эталон»**

|            |  |   |
|------------|--|---|
| Элемент 1  | Лидерство и культура                                     | Обеспечение лидерства руководителей в создании вовлекающей среды для достижения стратегических целей Компании   |
| Элемент 2  | Управление надежностью                                   | 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 сохраняемости технических объектов |
| Элемент 3  | Управление производственными процессами                  | Обеспечение безопасного, эффективного и устойчивого выполнения производственных процессов   |
| Элемент 4  | Управление организацией и компетенциями                  | Обеспечение эффективного привлечения и распределения организационных ресурсов, закрепления ответственности и развития компетенций персонала   |
| Элемент 5  | Управление операционными рисками                         | 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  | Управление подрядчиками и поставщиками                   | Обеспечение эффективности и производственной безопасности подрядных работ /оказываемых услуг и эффективности поставок материально-технических ресурсов (МТР)  |
| Элемент 7  | Управление проектами                                     | Обеспечение эффективного достижения целей проектов  |
| Элемент 8  | Управление данными, информацией и документацией          | Принятие оптимальных управленческих решений на основе данных, информации и документации   |
| Элемент 9  | Управление воздействием на человека и окружающую среду   | Исключение недопустимого воздействия на человека и окружающую среду   |
| Элемент 10 | Управление изменениями                                   | Обеспечение эффективности проводимых в Компании изменений с сохранением непрерывности операционной деятельности   |
| Элемент 11 | Управление заинтересованными сторонами                   | Выявление заинтересованных в операционной деятельности сторон, коммуникация и выстраивание с ними конструктивных отношений как часть операционной деятельности  |
| Элемент 12 | Управление эффективностью и постоянное совершенствование | Обеспечение роста операционной эффективности за счет применения инструментов непрерывных улучшений  |

**Глоссарий**

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

**Потенциал** – выраженная в денежном эквиваленте годовая суммарная разница между фактическими и максимально возможными / эталонными показателями процессов жизненного цикла актива.

**Достижимый уровень** – цель по приросту EBITDA и оптимизации капитальных затрат на горизонт бизнес-планирования за счет прогнозного эффекта от реализации утвержденных и потенциальных мероприятий, направленных на покрытие потенциала.

**Комплексная оценка потенциала** – это анализ всех стратегических ресурсов дочерних обществ / активов Компании, включая производственные, финансовые и человеческие.

**Практики регулярного менеджмента** – набор действий руководителя, которые через выстраивание новой модели взаимоотношений с подчиненными ведут к повышению результативности и безопасности производственных процессов в Компании.

# Карты потока создания ценности для роста отгрузки

Карты потока создания ценности (КПСЦ) – один из инструментов СУОД – помогли специалистам «Газпром нефти» увеличить суточную отгрузку светлых нефтепродуктов на Московском НПЗ. КПСЦ позволяют создавать схему, в которой виден каждый этап движения материалов и информации, выявлять потери и искать лучшие решения для увеличения эффективности производства товаров и услуг.

За счет эффективной кросс-функциональной работы суточная отгрузка светлых нефтепродуктов на автоматизированном терминале отгрузки топлива (АТОТ) на Московском НПЗ выросла практически на четверть. Команда проанализировала всю цепочку процессов (от производства до реализации светлых нефтепродуктов) с фокусом на запросы рынка. На основе полученных данных специалисты вывели целевую модель с переходом на более сложный режим работы с минимизацией простоев и перемещений. В результате отгрузка нефтепродуктов на АТОТ увеличилась с 6,4 тыс. т / сут.

**+27%**  
суточная отгрузка светлых нефтепродуктов

# Конкурс успешных практик в функции «Капитальное строительство»

Конкурс успешных практик – это площадка для обмена опытом и успешными практиками в области непрерывных улучшений «Газпром нефти». В 2020 г. функция «Капитальное строительство» и Центр развития СУОД провели конкурс среди десяти дочерних обществ и подрядных организаций и определили самые эффективные подходы по оптимизации сроков и стоимости капитального строительства.

Из 40 представленных на конкурсе практик экспертное жюри рекомендовало 9 для тиражирования в других дочерних обществах. Например, среди них – модель контрактования в строительной отрасли ЕРС, которая позволяет отказаться от отдельных контрактов с поставщиками оборудования, строителями и проектировщиками в пользу единого контракта с одним подрядчиком, который отвечает сразу за весь комплекс работ. Это позволяет оптимизировать кросс-функциональные и интегрированные процессы.

**40 практик**  
представлено на конкурсе

**9 практик**  
рекомендованы для тиражирования во всей Компании



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



# Организационная трансформация

**Чтобы достичь стратегических целей Компании, нужно 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, способны самостоятельно искать решения проблем и координироваться с другими группами. Также ключевым в новой модели является фокусирование корпоративного центра на задачах категории Change («изменения») с большим делегированием в дочерние общества задач категории Run («текущая деятельность»).**

## 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.

В 2020 г. также сформирован Экспертный совет функции «Работа с персоналом», утверждено соответствующее положение. Первое заседание состоялось 28 января 2020 г. В 2020 г. проведено 13 заседаний.

**В 2020 г. запущен проект по актуализации операционной модели Компании.**

## Актуализация операционной модели

В 2020 г. запущен проект по актуализации операционной модели Компании. Операционная модель описывает формы и форматы работы на уровне функции (как ставим цели, кто что делает, как взаимодействуем и т. п.). Проект показывает прогресс в соответствии с методикой управления организационными проектами «Газпром нефти».

- Выделены направления, по которым проходит актуализация операционной модели. Каждое направление соответствует точке роста в текущей операционной модели, определенной в результате групповых сессий с заинтересованными лицами:
- определение сегментов (сегменты сотрудников по цепочке создания ценности определяют конечную ценность HR-функции для Компании и используются как объект целеполагания);
  - единая система целеполагания и КПЭ;
  - описание роли HR «Бизнес-партнер»;
  - формализация/структурирование новых HR-функциональностей (данные и аналитика, качество жизни и здоровье, управление изменениями);
  - актуализация ответственности и полномочий (разработка, внедрение, реализация) по функциональным направлениям в вертикали и ресурсное обеспечение функционального направления;

Рабочей группой с участием всех членов Экспертного совета проведена оценка текущей операционной модели организационного развития и работы с персоналом (ОМ<sup>1</sup> ОРП<sup>2</sup>), определены каркас и направления развития ОМ ОРП для повышения эффективности «поставки» ценности и увеличения гибкости. Определена концепция целевой операционной модели (развитие трехсоставной модели: бизнес-партнеры – энтры экспертизы – транзакции). Настроен операционный ритм по актуализации.

«Газпром нефть» активно внедряет возможности работы в кросс-функциональных командах, разные форматы работы (классический, дистанционный, смешанный), возможности применения практики agile<sup>3</sup> там, где это уместно и возможно. Именно благодаря большому потенциалу применения максимально гибких форматов работы мы выбрали продуктовый подход как один из наиболее перспективных для Компании, основное направление организационной трансформации. Он обеспечивает гибкость, позволяющую бизнесу саморегулироваться и оставаться экономически эффективным в условиях волатильного и нестабильного рынка, дает измеримую ценность полученным результатам.

В итоге суть изменений, происходящих в работе с командами, должна способствовать тому, чтобы научиться быстро идентифицировать бизнес-возможность, оперативно насытить ее ресурсами и получить результат в максимально короткий срок. Несомненно, важно, чтобы затраченные ресурсы были измеримыми. На сегодняшний день уже получены первые результаты, которые можно увидеть на практике, например работа гибких и распределенных команд в рамках ИТ-кластера «Газпром нефти».

На текущий момент разработаны шесть стримов по направлениям развития продуктовых команд, которые работают в гибкой методологии: виртуальная структура, ресурсное планирование, солокация (проект «Формула»), культура и обучение, мотивация и эффективность, операционный ритм. Каждый из стримов предполагает разработку инструментов для применения в командах. На текущий момент стримы разрабатывают практики совместно с продуктовыми командами для последующего тиражирования по всему периметру Компании.

- формирование продуктов, продуктовых команд и общих ресурсных пулов;
- развитие Центра кадровых решений: унификация периметра и расширение каталога услуг, передача всех транзакционных процессов и развитие сервисного подхода (клиентоориентированность, SLA Service level agreement (Отчет о качестве оказанных услуг), цифровизация);
- включение управления опытом в систему процессов и экспертизы функции;
- пилотирование результатов стримов на сегменте ИТ. В продуктовые команды привлечено более 600 участников. Реализована интеграция процесса с платформой «Профессионалы 4.0» для поиска талантов, 17 позиций в командах закрыто через платформу.

Разработан процесс ресурсного планирования и бронирования ресурсов для ИТ-кластера.

Разработана ИТ-архитектура решений для полной автоматизации процесса ресурсного планирования.

**600+**  
участников  
привлечено  
в продуктовые  
команды

**17** позиций  
закрыто через  
платформу  
«Профессионалы 4.0»

«Газпром нефть» активно внедряет возможности работы в кросс-функциональных командах, разные форматы работы (классический, дистанционный, смешанный), возможности применения практики agile<sup>3</sup> там, где это уместно и возможно.

- ОМ – операционная модель.
- ОРП – организационное развитие и работа с персоналом.
- Agile – набор методов и практик для гибкого управления проектами в разных прикладных областях (от разработки программного обеспечения до реализации маркетинговых стратегий) с целью повышения скорости создания готовых продуктов и минимизации рисков за счет итерационного выполнения, интерактивного взаимодействия членов команды и быстрой реакции на изменения.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Культурная трансформация

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

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.

## 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.

В 2019–2020 гг. для руководителей были проведены мастерские корпоративной культуры, в которых приняли участие более 9 тыс. сотрудников. Проект стал единым информационным полем по корпоративной культуре, обновленным ценностям и лидерской модели.

Кроме того, в 2020 г. была проведена единая наградная кампания по ценностям, в рамках которой впервые сотрудники были номинированы и награждены за успешные проекты и личный вклад в развитие Компании в соответствии с корпоративными ценностями. В рамках продвижения ценностей была создана онлайн-платформа, на которой сотрудники могли выразить благодарность коллегам за проявление корпоративных ценностей. В данной активности приняли участие более 6 тыс. сотрудников. Также была проведена викторина на знание ценностей, целью которой было проверить знание не только ценностей, но и поведенческих индикаторов. Была организована акция «Спасибо», цикл онлайн-встреч на тему культуры.

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

**9 000+**  
руководителей  
приняли участие  
в мастерских  
корпоративной  
культуры

**6 000+**  
сотрудников  
участвовали  
в наградной  
кампании  
по ценностям





# ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ





# Сырьевая база

**Основные направления развития ресурсной базы «Газпром нефти» – органический рост на действующих активах, активное проведение геолого-разведочных работ в новых поисковых зонах, а также вовлечение в разработку активов ПАО «Газпром» на условиях рискованных договоров.**

Часть ресурсной базы Компании составляют промышленные запасы месторождений, вступивших в позднюю стадию разработки. Повышение эффективности разработки таких запасов достигается увеличением высокотехнологичного бурения и применением третичных методов<sup>1</sup> повышения нефтеотдачи. Кроме того, «Газпром нефть» ежегодно увеличивает ресурсную базу за счет геолого-разведочных работ и приобретения новых активов.

Аудит запасов Компании проводится по стандартам PRMS-SPE и по более консервативным стандартам SEC<sup>2</sup>. На основании отчета независимых инженеров – оценщиков запасов DeGolyer and MacNaughton<sup>3</sup> по состоянию на 31 декабря 2020 г. суммарные доказанные и вероятные запасы углеводородов (включая долю Компании в запасах зависимых обществ, учитываемых по методу долевого участия) по международным стандартам PRMS-SPE составили 3 908 млн т н. э. (2 001 млн т нефти и 2 311 млрд м<sup>3</sup> газа), без учета NIS.

Прирост доказанных и вероятных запасов углеводородов по сравнению с показателем 2019 г. составил рекордные 36,6 %. Такой значительный прирост обеспечен включением в ресурсную базу Компании запасов нефтяных оторочек, неоконъюрических газовых и газоконденсатных залежей месторождений ПАО «Газпром» (прежде всего Бованенковского и Харасавэйского), разрабатываемых в рамках долгосрочных рискованных операторских договоров<sup>4</sup>. В 2020 г. они были впервые учтены в ходе аудита, что привело к увеличению ресурсной базы более чем на 1 млрд т н. э.

Показатель обеспеченности добычи «Газпром нефти» доказанными запасами (категория 1P) углеводородов (по стандартам PRMS), включая долю в совместных операциях и совместных предприятиях, вырос с 17 до 22 лет. Добыча углеводородов при этом была возмещена доказанными запасами (категория 1P) на 670 %. Коэффициент восполнения запасов углеводородов «Газпром нефти» по категориям доказанные и вероятные (категории 1P + 2P) составил 1190 %.



Наибольший вклад в увеличение нашей ресурсной базы в 2020 г. внесли активы, которые мы разрабатываем на условиях долгосрочных рискованных операторских договоров, в том числе залежи таких крупных месторождений, как Бованенковское и Харасавэйское на Ямале.

**ВАДИМ ЯКОВЛЕВ**  
Заместитель Генерального директора по разведке и добыче ПАО «Газпром нефть»

**+36,6%**  
**прирост доказанных и вероятных запасов углеводородов**

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

| Вид запасов            | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Разрабатываемые        | 726          | 719          | 734          | 763          | 757          |
| Неразрабатываемые      | 788          | 803          | 830          | 820          | 1 366        |
| Доказанные             | 1 514        | 1 522        | 1 564        | 1 583        | 2 123        |
| Вероятные              | 1 205        | 1 259        | 1 277        | 1 278        | 1 785        |
| Доказанные + вероятные | 2 719        | 2 781        | 2 841        | 2 861        | 3 908        |
| Возможные              | 1 189        | 1 241        | 1 204        | 1 426        | 2 158        |
| <b>ВСЕГО</b>           | <b>3 908</b> | <b>4 022</b> | <b>4 045</b> | <b>4 287</b> | <b>6 066</b> |

Источник: данные Компании

**Восполнение запасов углеводородов (млн т н. э.)**

| Предприятие                           | Доказанные запасы (2019) | Добыча углеводородов | Геологоразведка, эксплуатация и предыдущие оценки | Поступление запасов | Доказанные запасы (2020) |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|---|---------------------|--------------------------|
| ПАО «Газпром нефть»                   | 922                      | (61)                 | 56  | 564                 | 1 481                    |
| АО «Томскнефть» ВНК» (СП)             | 68                       | (3)                  | (1)   |                     | 64                       |
| ПАО «НГК «Славнефть» (СП)             | 131                      | (5)                  | 6   |                     | 132                      |
| Salym Petroleum Development N.V. (СП) | 23                       | (3)                  | 3   |                     | 23                       |
| АО «Мессояханефтегаз» (СП)            | 16                       | (3)                  | 7   |                     | 20                       |
| АО «Арктикгаз»                        | 360                      | (17)                 | 8   |                     | 351                      |
| ЗАО «Нортгаз» (СП)                    | 63                       | (3)                  | (8)   |                     | 52                       |
| <b>ИТОГО</b>                          | <b>1 583</b>             | <b>(95)</b>          | <b>71</b>   | <b>564</b>          | <b>2 123</b>             |

Источник: данные Компании

<sup>1</sup> – Не включая запасы NIS.  
<sup>2</sup> – Система управления нефтяными ресурсами (Petroleum Resources Management System). Система, разработанная Мировым нефтяным конгрессом и Обществом инженеров-нефтяников совместно с Ассоциацией геологов-нефтяников США.

<sup>1</sup> – Третичные методы повышения нефтеотдачи – способы нарастить приток нефти и коэффициент ее извлечения из месторождения за счет закачивания в пласт газа, химических реагентов, пара и др.  
<sup>2</sup> – SEC – классификация запасов нефти, разработанная Комиссией по ценным бумагам и биржам 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.  
<sup>3</sup> – Консалтинговая компания в нефтегазовой области.  
<sup>4</sup> – Долгосрочные рискованные операторские договоры позволяют «Газпром нефти» инвестировать собственные средства в геолого-разведочные работы и строительство объектов инфраструктуры, при этом консолидировать запасы, добычу и финансовый результат от реализации проектов.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

В 2020 г. Компания получила права недропользования на 18 новых лицензионных участков в ЯНАО, ХМАО-Югре и других регионах, в том числе оформила 14 новых лицензий на геологическое изучение ниже-лежащих горизонтов и фланговых участков уже разрабатываемых месторождений в ЯНАО и ХМАО-Югре. Общее количество лицензий Компании на территории России выросло до 233 шт. (в том числе семь – на шельфовые участки).

В 2020 г. «Газпром нефть» открыла три месторождения в ХМАО-Югре и Оренбургской области, а также выявила 26 новых залежей в регионах деятельности. В сегменте шельфовых проектов Компания анализирует геологическую модель Аяшского лицензионного участка в Охотском море с учетом выполненных сейсморазведочных работ и продолжает переговоры с потенциальными российскими и международными партнерами. «Газпром нефть» также ведет оценку перспективных акваторий Карского и Охотского морей.

#### Лицензии, полученные в 2020 г.

| Регион               | Количество лицензий | Участки  |
|----------------------|---------------------|--|
| ЯНАО                 | 12                  | Хамбатецкий, Северо-Ямбургский, Средне-Итурский, Сугмутский, Северо-Янгтинский, Вынгапуровский, Жигулевский, Привольный, Западно-Етыпуровский, Западно-Ярайнерский, Новогодний-2, Яро-Яхинский 2 |
| ХМАО-Югра            | 5                   | Карабашский-84, Ледовый, Холодный, Снежный, Южная часть Приобского месторождения   |
| Оренбургская область | 1                   | Рощинский  |

Источник: данные Компании

#### Партнерства

##### Развитие сотрудничества с Royal Dutch Shell

В марте 2020 г. «Газпром нефть» и Royal Dutch Shell закрыли сделку по развитию совместного проекта освоения Салымской группы месторождений. В портфель активов Salym Petroleum Development N.V. (СП) вошла новая лицензия на право геологического изучения, разведки и добычи традиционных запасов углеводородов участка Салымский-2 в ХМАО-Югре, который граничит с уже разрабатываемыми совместным предприятием Западно-Салымским, Ваделыпским и Верхнесалымским месторождениями.

Кроме того, в ноябре 2020 г. «Газпром нефть» и Royal Dutch Shell закрыли сделку по созданию совместного предприятия для изучения и разработки Лескинского и Пухуцяяхского лицензионных участков на полуострове Гыдан. Согласно условиям сделки, партнерам принадлежит по 50 % доли в уставном капитале совместного предприятия. Управление совместным предприятием будет осуществляться на паритетных началах. Оператором геолого-разведочных работ на первом этапе изучения Лескинского и Пухуцяяхского участков выступает «Газпромнефть-ГЕО».

**26**  
новых залежей  
выявлено в регионах  
деятельности

В 2020 г. Компания достигла значимого прогресса в развитии портфеля совместных проектов с действующими и перспективными партнерами. Создан ряд новых совместных предприятий для освоения запасов различных категорий и развития технологий для нефтегазовой отрасли. Партнерства позволяют Компании реализовать множество преимуществ, включая разделение рисков и инвестиций, обмен опытом, ускорение возврата на капитал и др.



«Стратегия в области развития ресурсной базы не поменяется» (интервью)

#### Разработка запасов «трудной» нефти

В июне 2020 г. «Газпром нефть», ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина закрыли сделку по созданию совместного предприятия для поиска и добычи трудноизвлекаемых запасов углеводородов в Оренбургской области. В портфель активов совместного предприятия вошли Савицкий и Журавлевский лицензионные участки. Доли участников в совместном предприятии распределились в пропорции 1:3.

Партнеры объединят операционные и технологические компетенции для наиболее эффективного освоения традиционных залежей нефти, а также разработки рентабельных технологий для промышленного освоения трудноизвлекаемых углеводородов.

Также в августе 2020 г. «Газпром нефть» и АО «Зарубежнефть» закрыли сделку по созданию совместного предприятия ООО «Газпромнефть-Салым» для освоения салымских участков в ХМАО-Югре. Совместное предприятие станет площадкой для развития и испытания технологий добычи трудноизвлекаемой нефти. В портфель активов совместного предприятия вошли лицензионные участки Салымский-3 и Салымский-5 в Ханты-Мансийском районе ХМАО-Югры. Доля «Газпром нефти» в совместном предприятии составляет 51 %, АО «Зарубежнефти» – 49 %. В 2020 г. ООО «Газпромнефть-Салым» уже открыло в ХМАО-Югре новое месторождение – Солхэм. Геологические запасы в пределах лицензионного участка оцениваются в 7,5 млн т нефти, начальные извлекаемые – в более чем 350 тыс. т.

#### Разработка цифровых решений для нефтегазовой отрасли

В апреле 2020 г. «Газпром нефть» и «ИКС Холдинг» закрыли сделку по созданию совместного предприятия, которое займется разработкой цифровых продуктов для нефтегазовой индустрии и их внедрением на российском и зарубежном отраслевых рынках. Стратегия развития нового предприятия ориентирована на решение задач цифровой трансформации нефтегазовой отрасли с применением технологий «Индустрии 4.0». В числе перспективных проектов – система поддержки принятия инвестиционных решений при работе с нефтегазовыми месторождениями, решения для промышленной безопасности на базе компьютерного зрения, а также инструмент автоматизации процессов интегрированного моделирования для добывающих активов.

# Геологоразведка и разработка месторождений

**Проекты Компании, объединенные в крупные кластеры, реализуются на полуострове Ямал, в Восточной и Западной Сибири, Оренбургской области как самостоятельно, так и в рамках совместных предприятий.**

В 2020 г. «Газпром нефть» расширяла ресурсную базу, прежде всего за счет органического роста на действующих активах. Для развития ресурсной базы Компания пробурила 45 поисковых и разведочных скважин. Проходка в разведочном бурении составила 152,6 тыс. м.

Сейсморазведочными работами 2D в 2020 г. было охвачено 3,16 тыс. пог. км, 3D-сейсморазведка была проведена на площади 5,33 тыс. км<sup>2</sup>.

В конце 2020 г. «Газпром нефть» совместно с группой «ЛАНИТ» разработала цифровую платформу для повышения эффективности сейсморазведочных работ на нефтяных месторождениях. В программе заложена база результатов сейсмических исследований со всех нефтепромыслов «Газпром нефти» из разных регионов. На основе накопленных данных алгоритмы помогают специалистам подбирать оптимальные решения для изучения перспективных участков для нефтедобычи, исходя из практики наиболее успешных технологических операций на схожих по геологическому строению территориях.

Ожидается, что единое онлайн-пространство улучшит оперативный контроль за полевыми работами, обеспечивая при этом получение геофизической информации высокого качества. По итогам зимнего полевого сезона 2020–2021 гг. «Газпром нефть» оценит эффект от использования цифрового двойника в реальных условиях.

## «Газпромнефть-ГЕО»

Управление проектами под ключ в Группе осуществляет Центр компетенций ООО «ГПН-ГЕО». Его цель – обеспечивать непрерывное восполнение ресурсной базы Компании рентабельными запасами, максимизируя эффективность использования акционерного капитала.

Наш подход к геологоразведке основан:

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



Система портфельного управления, которая была создана в «Газпром нефти» за последние несколько лет, показала свою эффективность в условиях турбулентности 2020 г. В кризисный период мы оперативно переориентировали активность на менее рискованные проекты, способные обеспечить быстрый возврат инвестиций.

**ВАДИМ ЯКОВЛЕВ**  
Заместитель Генерального директора по разведке и добыче ПАО «Газпром нефть»

**152,6** тыс. м  
проходка  
разведочного  
бурения

**5,33** тыс. км<sup>2</sup>  
площадь  
3D-сейсморазведки

# Разработка ачимовской толщи

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

«Газпром нефть» 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 ООО «ГПН-ГЕО» и научно-техническим центром «Газпром нефти».

В 2020 г. был инициирован крупный геолого-разведочный проект в границах Северо-Ямбургского лицензионного участка с ресурсным потенциалом более 500 млн т н. э. и создан прототип экспертной системы по подбору типовых технологических решений для этого вида запасов. Компания подтвердила эффективность технологии гибридного ГРП, примененной впервые на Вынгаяхинском месторождении (увеличение продуктивности скважины составило 60 %). Закончено строительство многоствольной скважины уровня сложности TAML<sup>1</sup> 3 с МГРП на Вынгаяхинском месторождении: получен стартовый дебит в два раза выше, чем у стандартных скважин, и снижение капитальных затрат на 10 %. В 2021 г. планируется продолжить реализацию опытно-промышленных работ на Вынгаяхинском месторождении.

**10+** млрд т н. э.  
ресурсный потенциал портфеля  
Большой Ачимовки

**60%**  
увеличение продуктивности  
скважины

<sup>1</sup> – От англ. Technology Advancement for Multi-Laterals – Международная классификация многоствольных скважин.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



# Портфель проектов

- Текущие
- Среднесрочные
- Долгосрочные



Геологические ресурсы

## Крупные проекты 2020 года в геологоразведке

### «Зима» (ХМАО-Югра)

- По результатам интерпретации данных сейсморазведки ресурсная база увеличена на 95 млн т.
- Завершено покрытие 3D-сейсморазведкой Западно-Зимнего лицензионного участка.
- Начаты 3D-сейсморазведочные работы на Средневайском и Северо-Вайском лицензионных участках.
- Пробурено семь поисково-разведочных скважин (в том числе две скважины на Вайских лицензионных участках).

На **95** млн т  
увеличена ресурсная  
база проекта «Зима»

### Поисковый проект на полуострове Гыдан (Красноярский край и ЯНАО)

- Создано совместное предприятие с «Шелл» на базе Лескинского и Пухуцьяхского лицензионных участков.
- Выполнены сейсморазведочные работы 2D в объеме 1,3 тыс. пог. км.
- В ноябре 2020 г. начато бурение первой поисковой скважины.

**1 300** пог. км  
выполнены  
сейсморазведочные  
работы 2D на Гыдане

### Проект по геолого-разведочным работам в Карабашской зоне рамках совместного предприятия с Repsol (ХМАО-Югра)

- Пробурена уникальная многозабойная скважина с проходкой по пласту 7 675 м. Промежуточные результаты испытаний скважины подтверждают оптимистичный сценарий по добыче

**7 675** м  
проходка по пласту  
многозабойной скважины  
в Карабашской зоне

### «Южный Оренбург» (Солнечный, Надеждинский, Корнаваринский и Западно-Рубежинский лицензионные участки, Оренбургская область)

- Завершено покрытие 3D-сейсморазведкой лицензионных участков, входящих в периметр проекта. В 2020 г. выполнено 1 109 км<sup>2</sup> 3D-сейсморазведки

**1 109** км<sup>2</sup>  
3D-сейсморазведка по проекту  
«Южный Оренбург»

### «Ямбург», ачимовская толща (ЯНАО, лицензия принадлежит ООО «Газпром добыча Ямбург»)

- Пробурены четыре горизонтальные скважины, в том числе скважина с длиной горизонтального ствола 1,8 км. Во время ее бурения была успешно произведена апробация технологии MPD (управляемого давления), позволяющей снизить технологические риски и повысить эффективность бурения.

**1,8** км  
длина горизонтального  
ствола одной из скважи  
проекта «Ямбург»



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## «Актив будущего»

Программа комплексной трансформации бизнеса Блока разведки и добычи.

В рамках программы Компания оптимизирует бизнес-процессы, реализует цифровую трансформацию, развивает кросс-функциональные компетенции и новые форматы работы сотрудников.

Для программы выбран и адаптирован под условия нефтяного бизнеса продуктовый подход, обеспечивающий комплексность и целостность изменений. Продукт, объединяющий новые процессы, компетенции и технологии, не только становится комплексным объектом управления бизнесом, на котором сфокусировано внимание менеджмента, но и позволяет целостно управлять трансформацией, объединяя в себе Change и Run.

### Итоги программы в 2020 г.

В 2020 г. все процессы интегрированы в шесть выделенных бизнес-продуктов по всей цепочке создания стоимости: от поиска новых возможностей развития до сдачи продукции на узле учета и коммерциализации газа. Благодаря внедрению в каждом бизнес-продукте кросс-функциональной модели работы, производственные команды ДО непрерывно развивают новые компетенции и командную культуру работы на единый бизнес-результат.

Продуктовыми командами запущено более 25 пилотов для решения ключевых бизнес-вызовов добывающих обществ Компании. За короткий период была выстроена система управления, обеспечившая даже в условиях удаленной работы операционный ритм и вовлечение более 700 сотрудников десятков подразделений Компании. Взаимодействие и принятие решений через продукты стало регулярным процессом работы как в КЦ, так и в ДО.

Уже в 2019 г. в рамках пилотного актива был получен эффект в размере 1,2 млрд ₽, а в 2020 г. эффект по программе составил более 3,6 млрд ₽, обеспечив положительный денежный поток, с подтверждением потенциала 100 млрд ₽ в горизонте до 2030 г.

Эффективность и целостность трансформации обеспечивается за счет внедрения единой операционной модели, позволяющей выстраивать сквозные процессы на всех уровнях управления и быстро тиражировать решения и лучшие практики через продуктовые команды – от новых форматов работы до прорывных цифровых технологий «Индустрии 4.0».

В 2021 г. Дирекция по добыче полностью переходит на новую продуктовую модель. Перед программой стоят следующие ключевые задачи:

- внедрение продуктового подхода по всей цепочке создания ценности и операционной модели 2.0 на уровне активов в десяти дочерних обществах;
- выстраивание и настройка интерфейсов продуктов и ЦИО на основе потенциала;
- реализация единого цифрового ландшафта для всех бизнес-продуктов и уровней управления – от актива до Корпоративного центра;
- внедрение единых общекорпоративных принципов и требований взаимодействия для всех участников экосистемы.

**10**  
дочерних  
обществ

**27**  
активов

**200+**  
бизнес-  
процессов

**130** технологий  
и цифровых  
решений

## Добыча углеводородов

По результатам 2020 г. Компания сохранила позиции в тройке лидеров по добыче углеводородов в России. Добыча углеводородов сохранилась на уровне предыдущего года – 96,06 млн т н. э. (в 2019 г. – 96,1 млн т н. э.). При этом добыча жидких углеводородов составила 60,52 млн т (–7,5 % к плану 2020 г.), что связано с ограничением добычи нефти по сделке ОПЕК+ с апреля 2020 г.

### Добыча углеводородов (млн т н. э.)<sup>1</sup>

| Предприятие  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020          |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Дочерние общества и доля в совместных операциях <sup>2</sup>                     | 59,90        | 63,28        | 65,36        | 67,58        | <b>68,02</b>  |
| ПАО «НГК «Славнефть» (СП) <sup>3</sup>   | 7,88         | 7,52         | 7,28         | 7,37         | <b>5,08</b>   |
| АО «Арктикгаз» <sup>3</sup>  | 13,47        | 13,50        | 14,58        | 15,22        | <b>17,18</b>  |
| ЗАО «Нортгаз» (СП) <sup>3</sup>  | 4,59         | 3,83         | 3,36         | 3,12         | <b>2,66</b>   |
| АО «Мессояханефтегаз» (СП) <sup>3</sup>  | 0,36         | 1,62         | 2,30         | 2,81         | <b>3,11</b>   |
| АО «Евротэк-Югра» (СП) <sup>3</sup>  | –            | –            | –            | –            | <b>0,01</b>   |
| <b>С УЧЕТОМ ДОЛИ В СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВСЕГО</b>                            | <b>86,20</b> | <b>89,75</b> | <b>92,88</b> | <b>96,10</b> | <b>96,06</b>  |
| Среднесуточная добыча углеводородов Группой «Газпром нефть», тыс. т н. э. / сут. | 235,52       | 245,89       | 254,47       | 263,29       | <b>262,46</b> |

Источник: данные Компании

## Ключевые события 2020 года

- Компания начала освоение Бованенковского, Харасавэйского и Уренгойского месторождений на условиях долгосрочных рискованных операторских договоров
- «Газпром нефть» начала полномасштабную реализацию проекта «Зима» в ХМАО-Югре
- Добыча газа по Группе выросла на 5,5 % – до 43,08 млрд м<sup>3</sup>

Максимальный прирост добычи в 2020 г. продемонстрировали новые проекты, разрабатываемые ООО «Газпромнефть - Заполярье» (Западно-Таркосалинское и Песцовое месторождения), ООО «Меретояханефтегаз» (Тазовское месторождение) и ООО «Газпромнефть-Хантос» (месторождение им. Александра Жагрина).

1 – С учетом газового конденсата.  
2 – Консолидированные общества.  
3 – Доля Компании в добыче.



# ПРОЕКТ «ЗИМА»



Средневайский участок

Северо-Вайский участок

Западно-Зимний участок

Карабашский-84

Южно-Зимний участок

Месторождение им. Александра Жагрина

**5+** ТЫС. КМ<sup>2</sup>  
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ УЧАСТКОВ

**840+** МЛН Т  
ГЕОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАПАСЫ КЛАСТЕРА



111 млн т начальные извлекаемые запасы

2,3–2,6 тыс. м глубина залегания продуктивных пластов

70 % высокотехнологичных горизонтальных скважин

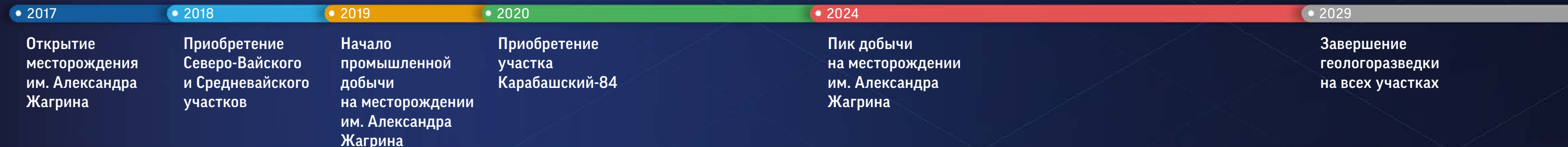
6,5 млн т в год добыча на пике (к 2024 году)

54 эксплуатационные скважины (к 2028 году – 920)

## НОВЫЙ КРУПНЫЙ КЛАСТЕР ДОБЫЧИ

Новый кластер станет одной из ключевых точек роста для поддержания добычи Компании в Западной Сибири. Благодаря современным технологиям геологоразведки месторождение им. Александра Жагрина было запущено в разработку всего за два года, что существенно быстрее среднеотраслевых сроков.

### График проекта



**Месторождения – лидеры по приросту добычи углеводородов в 2020 г. (тыс. т)**

| Месторождение          | Добыча жидких углеводородов |         |       |       |
|------------------------|-----------------------------|---------|-------|-------|
|                        | 2019                        | 2020    | +/-   | %     |
| Им. Александра Жагрина | 465,1                       | 1 221,7 | 756,6 | 163   |
| Песцовое               | 109,7                       | 629,4   | 519,7 | 474   |
| Западно-Таркосалинское | 32,6                        | 434,2   | 401,6 | 1 232 |
| Тазовское <sup>1</sup> | 163,4                       | 221,7   | 58,3  | 36    |

**Добыча нефти**

Добыча нефти и конденсата по Группе снизилась на 4,4 % и составила 60,52 млн т. Компания заняла третье место в России по объему добычи нефти. Среднесуточная добыча нефти (включая конденсат и жидкие углеводороды) составляла 165,36 тыс. т.

В сегменте добычи нефти Компания ориентирована на развитие инфраструктуры, максимизацию рентабельности извлечения запасов и увеличение нефтеотдачи за счет современных технологий и разработки нетрадиционных запасов, а также развития новых проектов.

В 2020 г. «Газпром нефть» начала полномасштабную реализацию проекта «Зима». Его текущие геологические запасы оцениваются более чем в 840 млн т. Новый кластер станет одной из ключевых точек роста для поддержания добычи Компании в Западной Сибири. Это один из самых быстроразвивающихся проектов Компании. В 2020 г. на месторождении был добыт 1 млн т жидких углеводородов. Пиковый уровень добычи планируется к 2024 г. – 6,5 млн т нефти в год.

Одно из ключевых направлений Стратегии развития «Газпром нефти» до 2030 г. – вовлечение в разработку нефтяных оторочек<sup>2</sup>. Компания обладает как новейшими технологиями,

так и обширными компетенциями и богатым опытом освоения таких сложных запасов, полученными на проектах «Новый Порт» и «Мессояха».

В Восточной Сибири «Газпром нефть» создает новый добывающий кластер, одним из важных элементов которого станет нефтяная залежь Чаяндинского нефтегазоконденсатного месторождения (Республика Саха (Якутия)). Это месторождение уникально по величине геологических запасов нефти – 263 млн т. Однако его строение специфично: есть газовая шапка, а 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»), которое ведет разработку газовой части актива. Кроме того, в рамках долгосрочного рискованного операторского договора начата промышленная добыча нефти из нефтяных оторочек Песцового, Ен-Яхинского и Оренбургского месторождений.

«Газпром нефть» разрабатывает Тазовское месторождение с 2017 г. Это особенный проект: сложный с геологической и технологической точек зрения. Примеров разработки аналогичных нефтяных оторочек немного даже в

мировой практике. Геологические запасы активов составляют более 1 млрд т н. э. На Тазовском месторождении в 2021 г. предстоит завершить строительство основной инфраструктуры и запустить промысел в эксплуатацию. В планах до конца года перебраться рубеж в 1 млн т.

МЛСП «Приразломная» – один из ключевых активов «Газпром нефти» и единственный проект по добыче углеводородов на российском арктическом шельфе на стадии эксплуатации. На конец 2020 г. накопленная добыча на Приразломном месторождении составляла более 15 млн т нефти.

Для обеспечения бесперебойного процесса бурения и добычи внедряется комплекс решений строительства протяженных скважин со значительным отходом по горизонтали и модернизируется система поддержания пластового давления.

Технологические проекты «Газпром нефти» на шельфе реализуются с привлечением единого центра технической экспертизы и обеспечения интегрированной оценки вариантов обустройства морских месторождений. Поиск новых решений для шельфа является частью единой программы технологического развития Компании.

При освоении месторождений Компания широко применяет возможности новых технологий, в том числе беспилотные авиационные системы (БАС). Спектр применения беспилотных аппаратов очень широк: от транспортировки грузов и геологоразведки до контроля инфраструктуры и подбора площадок для АЗС. Основной эффект использования БАС – повышение качества данных, скорости их получения и, как результат, скорости и качества принятия решений. В «Газпром нефти» БАС выполняют много функций:

- в воздухе:
  - доставляют грузы на отдаленные месторождения;
  - ведут магнитометрическую съемку,
  - дистанционно собирают сейсмоданные,
  - контролируют ход работ на стройплощадках,
  - доставляют пробы нефти со скважин,
  - перевозят тяжелые и негабаритные грузы,
  - проводят мониторинг городского трафика, чтобы найти лучшие локации для АЗС,
  - сканируют рельеф при планировании геолого-разведочных работ,
  - снимают лесные массивы для проведения лесотаксации;

- на суше:
  - КАМАЗы перевозят грузы по внутрипромысловым дорогам,
  - электромобили «Газель Next» доставляют грузы со склада.

В частности, в 2020 г. на Южно-Приобском месторождении в ХМАО-Югре впервые в России пробы нефти в лабораторию доставил беспилотный летательный аппарат отечественного производства, устойчивый к климатическим условиям Крайнего Севера. Аппарат преодолел более 40 км без промежуточных посадок вдвое быстрее, чем наземный транспорт. А на Восточно-Мессояхском месторождении, которое семь месяцев в году доступно только с воздуха, в сентябре 2020 г. впервые в России был испытан беспилотный вертолет для доставки тяжелых и негабаритных грузов в условиях Арктики.

Кроме того, в 2020 г. впервые в России были опробованы и проведены производственные работы технологиями малоуглубинной электроразведки и гиперспектральной съемки с применением беспилотных аппаратов. Готовится к выполнению магнитометрическая съемка с БАС на Похистневском лицензионном участке в объеме 3,7 тыс. пог. км.

**Примеры использования искусственного интеллекта для исследования месторождений**

- Система автоматического распознавания керн на основе машинного обучения и цифрового зрения предназначена для исследования горных пород на месторождениях Западной Сибири. Проект доказал возможность в семь раз ускорить лабораторный анализ полномерного керна для принятия решения по дальнейшей программе его исследования. Ядро системы – анализатор литологических слоев – обучается

на наборе из более чем 17 тыс. фотографий керна в дневном и ультрафиолетовом свете. В комплексе с другими разработками «Газпром нефти» новая система позволит ежегодно экономить на лабораторных исследованиях около 85 млн ₽.

- Система обработки и интерпретации сейсмических данных является основной для построения геологической модели и прогноза свойств месторождения. Сейчас качество ручной



Об использовании цифровых технологий в программе «Актив будущего» (интервью)

**-38%**

**снижение стоимости работ с применением беспилотных аппаратов**

**+24%**

**ускорение стадии полевых работ с применением беспилотных аппаратов**

➕ Подробнее об использовании беспилотных летательных аппаратов в «Газпром нефти» на с. 120



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

<sup>1</sup> – По данным Компании.  
<sup>2</sup> – Особый тип запасов, представляющий собой тонкую прослойку нефти под значительно превосходящей ее по объему газовой шапкой.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

интерпретации сильно зависит от квалификации специалиста и занимает продолжительное время. Для повышения эффективности принятия решения по разработке месторождений были разработаны алгоритмы на основе машинного

обучения, автоматизирующие эти процессы.

- Проект «ОптимА». Разработанная в рамках него трехмерная модель за короткий срок рассматривает тысячи вариантов разработки месторождений, позволяет подобрать наиболее эффективную геометрию

расположения новых и режимы работы уже существующих скважин. Экономический эффект от внедрения системы на пилотных проектах уже оценивается в 500 млн ₽ с кратным ростом этого эффекта, ожидаемым после полномасштабного внедрения.

**500** млн ₽

**эффект от пилотного внедрения системы «ОптимА»**

**85** млн ₽

**экономится ежегодно благодаря системе распознавания керна**

## Реализация проекта «Зима»

В 2020 г. «Газпром нефть» начала полномасштабную реализацию проекта «Зима» в ХМАО-Югре. До недавнего времени этот нефтедобывающий кластер включал в себя пять лицензионных участков в Кондинском районе ХМАО-Югры и Уватском районе Тюменской области: Западно-Зимний, Северо-Вайский, Карабашский-84, Средневайский и Южно-Зимний. В конце 2020 г. Компания расширила кластер за счет трех новых участков: Снежного, Ледового и Холодного. Его текущие геологические запасы оцениваются более чем в 840 млн т.

Ядро проекта – месторождение им. Александра Жагрина, начальные извлекаемые запасы которого оцениваются в 111 млн т нефти. Также в границах нового кластера открыты Северо-Вайское и Средневайское месторождения, расположенные на одноименных участках. Их общий ресурсный потенциал – около 81 млн т жидких углеводородов.

Новый кластер станет одной из ключевых точек роста для поддержания добычи Компании в Западной Сибири. Запасы высокого качества расположены рядом с уже разрабатываемыми месторождениями и инфраструктурой ПАО «Транснефть». Благодаря этому «Газпром нефти» удалось максимально сократить цикл ввода запасов в разработку – до 1,5–2 лет.

«Зима» – один из самых быстроразвивающихся проектов Компании. Месторождение им. Александра Жагрина было открыто лишь в 2017 г., а уже в 2019 г. началось его промышленное освоение. В 2020 г. на месторождении был добыт 1 млн т жидких углеводородов. Пиковый уровень добычи планируется к 2024 г. – 6,5 млн т нефти в год.



«Планы по добыче и эффективности мы ставим от потенциала, который есть на проекте» (интервью)

## Разработка баженовской свиты

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<sup>2</sup>. По оптимистичным оценкам, ресурсы нефти в баженовской свите могут достигать 60 млрд т. Для изучения баженовской свиты в Компании создан центр индустриальной интеграции – ООО «Газпромнефть-Технологические партнерства» (ранее – «Технологический центр «Бажен»).

В 2020 г. «Газпром нефть» снизила стоимость добычи<sup>1</sup> баженовской нефти на 20 % в сравнении с 2019 г. – до 13 тыс. ₽ / т (с 2017 г. стоимость добычи сократилась в 2,3 раза). До конца 2021 г. планируется достичь уровня в 8,5 тыс. ₽ / т, что позволит начать промышленную разработку баженовской свиты на месторождениях с обустроенной инфраструктурой.

По итогам 2020 г. увеличена добыча нефти баженовской свиты на 78 % в сравнении с 2019 г. – до 100 тыс. т. Создание промышленной технологии разработки нетрадиционной нефти позволит уже к 2025 г. добывать до 1 млн т баженовской нефти ежегодно.

В 2020 г. на Пальяновском месторождении в ХМАО-Югре была построена высокотехнологичная скважина с горизонтальным стволом длиной около 2 км и 30-стадийным гидроразрывом пласта с высокими скоростями закачки жидкости до 16 м<sup>3</sup>/мин. Впервые все операции на такой сложной конструкции выполнялись с использованием оборудования российского производства. Уровень импортозамещения на экспериментальной скважине достиг 95 %.

В 2021 г. «Газпром нефть» планирует завершить тестирование комплекса решений для рентабельной добычи баженовской нефти. На Пальяновском месторождении будут пробурены восемь скважин для финального подтверждения эффективности промышленной технологии разработки нетрадиционных пластов. Завершение эксперимента и снижение стоимости добычи нетрадиционной нефти позволят начать рентабельную добычу баженовских углеводородов на месторождениях с развитой инфраструктурой в Западной Сибири.

[➕ Подробнее о деятельности ООО «Газпромнефть-Технологические партнерства» на с. 125](#)

**+78%**

**прирост добычи нефти баженовской свиты**

**–20%**

**снижение стоимости добычи нетрадиционной нефти**



Стратегический ресурс: «Газпром нефть» осваивает трудноизвлекаемые запасы

<sup>1</sup> – UDC – совокупность удельных затрат на бурение горизонтальной скважины с многостадийным гидроразрывом пласта, отнесенных на 1 т накопленной добычи нефти.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Добыча нефти<sup>1</sup> (млн т)

| Предприятие  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020          |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Дочерние общества и доля в совместных операциях <sup>2</sup>       | 47,71        | 49,65        | 49,65        | 49,18        | <b>48,17</b>  |
| ПАО «НГК «Славнефть» (СП) <sup>3</sup>                             | 7,50         | 7,15         | 6,91         | 6,98         | <b>4,85</b>   |
| АО «Арктикгаз» <sup>3</sup>  | 3,77         | 3,67         | 3,89         | 4,13         | <b>4,48</b>   |
| ЗАО «Нортгаз» (СП) <sup>3</sup>                                    | 0,52         | 0,38         | 0,31         | 0,28         | <b>0,24</b>   |
| АО «Мессояханефтегаз» (СП) <sup>3</sup>                            | 0,35         | 1,58         | 2,23         | 2,73         | <b>2,78</b>   |
| <b>С УЧЕТОМ ДОЛИ В СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВСЕГО</b>              | <b>59,85</b> | <b>62,43</b> | <b>62,99</b> | <b>63,30</b> | <b>60,52</b>  |
| Среднесуточная добыча нефти Группой «Газпром нефть», тыс. т / сут. | 163,52       | 171,05       | 172,58       | 173,43       | <b>165,36</b> |

Источник: данные Компании

## 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 2020 г. добыча газа по Группе выросла на 5,5 % – до 43,08 млрд м<sup>3</sup>. Это произошло в основном вследствие ввода новых скважин на месторождениях АО «Арктикгаз» и Новопортовском месторождении, производственных мощностей по переработке и утилизации газа на месторождениях ООО «Газпромнефть-Восток» и в Оренбургском регионе, установки комплексной подготовки газа на Восточно-Мессояхском месторождении с июля 2020 г.

Кроме того, в 2020 г. Компания начала освоение на условиях долгосрочного рискованного операторского договора таких крупных месторождений, как Бованенковское, Харасавэйское и Уренгойское. В данный момент на проекте «Харасавэй – Бованенково» сформирована концепция обустройства месторождений, утверждены инвестиции этапа «Определение», начата программа поисково-разведочного бурения. На проекте «Уренгой» утверждена базовая концепция обустройства месторождения и начата программа поисково-разведочного бурения. С запуском этих проектов в 2024–2026 гг. доля газа в добыче «Газпром нефти» достигнет 45 %. В ближайшие три года доля инвестиций Компании в газовые проекты составит около 30 %.

1 – С учетом газового конденсата.  
2 – Консолидированные общества.  
3 – Доля Компании в добыче.

**43,08**  
млрд м<sup>3</sup> добыча  
газа по Группе

**45%**  
составит доля  
газа в добыче  
в 2024–2026 гг.

«Газпром нефть» поступательно наращивает использование попутного нефтяного газа (ПНГ). В 2020 г. уровень полезного использования ПНГ по дочерним обществам на территории России, за исключением долгосрочных рискованных операторских договоров (ДРОД) и участков недр, для которых показатель сжигания не нормируется («новые активы»), составил 95,06 % (с учетом новых активов – 93,67 %). Это результат реализации масштабной программы, работа над которой началась еще в 2011 г. Среди ее направлений – транспортировка и сдача ПНГ на газоперерабатывающие заводы, в единую систему газоснабжения Российской Федерации, переработка, генерация тепловой и электроэнергии для обеспечения собственных нужд, закачка в газовую шапку для поддержания пластового давления. Ключевые факторы, которые позволили достичь высокого результата в 2020 г.:

- обеспечение высокого коэффициента эксплуатации газового оборудования на объектах Компании (96,5 %);
- вывод на проектный режим работы газовой инфраструктуры Урманно-Арчинской группы месторождений и Восточного участка Оренбургского нефтегазоконденсатного месторождения, введенного в эксплуатацию в конце 2019 г.;
- повышение производительности газоперекачивающих агрегатов установки комплексной подготовки газа Новопортовского месторождения.

Уникальный проект утилизации ПНГ был реализован в 2020 г. на Мессояхской группе месторождений, которая удалена от существующей газовой инфраструктуры. Был выбран вариант закачки газа в подземное хранилище на Западно-Мессояхском месторождении, пока неразрабатываемом. Чтобы реализовать замысел, потребовалось построить 47-километровый трубопровод между Восточно-Мессояхским (в разработке) и Западно-Мессояхским месторождениями, компрессорную станцию мощностью 1,5 млрд м<sup>3</sup> в год. Запуск подземного газохранилища позволяет АО «Мессояханефтегаз» (СП) увеличить уровень использования ПНГ этого актива до 95 %.

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

| Предприятие  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Дочерние общества и доля в совместных операциях <sup>2</sup> | 15,18        | 16,98        | 19,56        | 22,92        | <b>24,07</b> |
| ПАО «НГК «Славнефть» (СП) <sup>3</sup>                       | 0,47         | 0,45         | 0,47         | 0,48         | <b>0,28</b>  |
| АО «Арктикгаз» <sup>3</sup>                                  | 12,09        | 12,25        | 13,31        | 13,81        | <b>15,40</b> |
| ЗАО «Нортгаз» (СП) <sup>3</sup>                              | 5,07         | 4,29         | 3,79         | 3,53         | <b>2,93</b>  |
| АО «Мессояханефтегаз» (СП) <sup>3</sup>                      | 0,01         | 0,05         | 0,09         | 0,11         | <b>0,40</b>  |
| <b>С УЧЕТОМ ДОЛИ В СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ВСЕГО</b>        | <b>32,82</b> | <b>34,02</b> | <b>37,22</b> | <b>40,85</b> | <b>43,08</b> |

Источник: данные Компании

1 – Состоит из товарного газа и газа, использованного на собственные нужды.  
2 – Консолидированные общества.  
3 – Доля в добыче.  
4 – Станции на Мессояхской группе.

**95%+**

уровень полезного  
использования  
попутного  
нефтяного газа  
на Мессояхе

**70 000** м<sup>2</sup>  
площадь  
подземного  
хранилища газа<sup>4</sup>





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

#### Крупные проекты в добыче нефти и газа в 2020 г.

- На проекте «Газ Ямала» завершена укладка трубопровода в акватории, получен необходимый для минимального пускового комплекса установки комплексной подготовки газа пакет разрешительной документации.
- Утверждены концепции совместной реализации проектов «Мало-Ямальское» и «Ближневопортовское».
- На проекте «Тазовский» завершено строительство газопровода и нефтепровода, заключен договор на компримирование с ООО «Газпром добыча Ямбург», а также запущен второй этап Энергоцентра.
- Запущена инфраструктура по закачке газа в пласт для увеличения добычи нефти на Восточно-Мессояхском лицензионном участке.
- По проекту «Нефтяные оторочки» Песцового и Ен-Яхинского месторождений принято финальное инвестиционное решение, проект перешел на стадию «Реализация». Запущены напорный нефтепровод, система подготовки нефти и электростанция.
- Заключен долгосрочный рискованый операторский договор по Чаяндинскому нефтегазоконденсатному месторождению, принято финальное инвестиционное решение.

**20** млрд м<sup>3</sup>  
**проектная  
мощность  
трубопровода  
«Газ Ямала»**

## Первая в Арктике цифровая подстанция

В 2020 г. на Новопортовском месторождении была введена в строй первая в Арктике цифровая двухтрансформаторная подстанция 110/10кВ «Север». Она обеспечит энергоснабжение кустовых площадок и социально-бытовых объектов северной части промысла, который расположен в 26 км от основной инфраструктуры актива. При проектировании специалисты адаптировали конструкцию здания и оборудование для работы в экстремальных климатических условиях, применили инновационные отечественные разработки в области элегазового оборудования.

Благодаря инновационным системам интеллектуального управления и диагностики для обслуживания объекта нужно минимальное количество персонала. Процессы измерения, управления и защиты оборудования максимально автоматизированы. Контроль за работоспособностью всех систем ведется удаленно из диспетчерской газотурбинной электростанции Новопортовского месторождения.

НЕФТЕПЕРЕРАБОТКА И ПРОИЗВОДСТВО  
НЕФТЕПРОДУКТОВ

## Нефтепереработка и производство нефтепродуктов

**Фокусом внимания Компании в сфере нефтепереработки остаются модернизация перерабатывающих мощностей и рост операционной эффективности. «Газпром нефть» реализует второй этап масштабной модернизации нефтеперерабатывающих заводов, цель которого – увеличение глубины переработки до 98 % и повышение выхода светлых нефтепродуктов до 80 %.**

В 2020 г. нефтеперерабатывающие заводы Компании увеличили глубину переработки и выход светлых нефтепродуктов, а также выпуск продуктов с высокой добавленной стоимостью – моторных топлив, битумной и нефтехимической продукции. Кроме того, на двух нефтеперерабатывающих заводах были завершены крупнейшие стройки последних пяти лет: комплекс переработки нефти «Евро+» на Московском НПЗ и установка замедленного коксования на нефтеперерабатывающем заводе в г. Панчево.

Благодаря комплексным мерам по снижению рисков распространения COVID-19 и минимизации влияния пандемии на производственные процессы Компания обеспечила устойчивость и непрерывность производственной и инвестиционной деятельности нефтеперерабатывающих заводов. Реализация инвестиционной программы осуществлялась в соответствии с утвержденными планами.

Негативное влияние пандемии COVID-19 на российскую и мировую экономику, которое привело к снижению спроса на нефтепродукты, отразилось и на переработке нефти на нефтеперерабатывающих заводах Компании в 2020 г. Она составила 40,4 млн т, что на 2,6 % ниже, чем в 2019 г.

До **98%**  
возрастет глубина  
переработки  
по итогу  
модернизации НПЗ

## Ключевые события 2020 года

- Введен в эксплуатацию комплекс переработки нефти «Евро+» мощностью 6 млн т на Московском НПЗ
- Запуск в эксплуатацию комплекса глубокой переработки на нефтеперерабатывающем заводе в г. Панчево (NIS, Сербия)
- Начало выпуска ультранизкосернистого экологичного судового топлива на Омском НПЗ
- Создание Технологического центра промышленных инноваций

**Объем переработки нефти (млн т)**

| Показатель  | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| АО «Газпромнефть – ОНПЗ»                              | 20,48        | 19,58        | 21,00        | 20,72        | <b>19,77</b> |
| АО «Газпромнефть – МНПЗ»                              | 10,71        | 9,37         | 10,50        | 10,08        | <b>10,02</b> |
| NIS <sup>1</sup>                                      | 3,10         | 3,34         | 3,55         | 3,14         | <b>3,32</b>  |
| ПАО «Славнефть – ЯНОС» (СП) <sup>2</sup>              | 7,47         | 7,74         | 7,86         | 7,53         | <b>7,28</b>  |
| ОАО «Мозырский НПЗ» <sup>2</sup>                      | 0,13         | 0,08         | –            | –            | –            |
| <b>ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПЕРЕРАБОТКИ ГРУППЫ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»</b> | <b>41,89</b> | <b>40,11</b> | <b>42,91</b> | <b>41,47</b> | <b>40,39</b> |

Источник: данные Компании

**Структура производства нефтепродуктов (млн т)**

| Показатель                                     | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Бензин автомобильный                           | 9,18         | 8,60         | 8,86         | 8,02         | <b>8,43</b>  |
| Бензин технологический                         | 1,56         | 1,38         | 1,95         | 2,14         | <b>2,19</b>  |
| Дизельное топливо                              | 12,02        | 11,45        | 12,32        | 11,87        | <b>12,55</b> |
| Авиационное топливо                            | 3,04         | 3,04         | 3,47         | 3,34         | <b>2,67</b>  |
| Судовое топливо                                | 2,41         | 2,67         | 2,58         | 2,49         | <b>2,40</b>  |
| Мазут  | 6,72         | 5,70         | 6,20         | 6,45         | <b>5,12</b>  |
| Битум и кокс                                   | 2,19         | 2,73         | 3,07         | 2,95         | <b>3,27</b>  |
| Смазочные материалы                            | 0,42         | 0,48         | 0,49         | 0,54         | <b>0,43</b>  |
| Продукты нефтехимии                            | 1,66         | 1,39         | 1,49         | 1,55         | <b>1,46</b>  |
| Прочее   | 0,75         | 1,19         | 0,97         | 3,41         | <b>0,91</b>  |
| <b>ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОИЗВОДСТВА НЕФТЕПРОДУКТОВ</b> | <b>39,95</b> | <b>38,63</b> | <b>41,40</b> | <b>40,23</b> | <b>39,43</b> |

Источник: данные Компании

<sup>1</sup> – «Газпром нефти» принадлежит 56,15 % акций компании NIS, которая владеет двумя нефтеперерабатывающими заводами – в Панчево и Нови-Саде, а также добычными проектами на Балканах, в Анголе и сетью АЗС.  
<sup>2</sup> – Доля ПАО «Газпром нефть».

Компания существенно увеличила выпуск моторных топлив, битумных материалов и продуктов нефтехимии. Производство автомобильных бензинов и дизельного топлива выросло на 5,5 % относительно 2019 г., до 21 млн т. Это произошло за счет запуска комплекса переработки нефти «Евро+» и вопреки негативным макроэкономическим факторам.

Сохранение объемов дорожного строительства в Российской Федерации и благоприятная ценовая конъюнктура на международных рынках позволили увеличить производство битумных материалов на 310 тыс. т, или на 11,2 %. Выпуск нефтехимической продукции вырос на 5,0 %.

Глобальное сокращение перевозок авиационным и морским транспортом в 2020 г. вследствие пандемии COVID-19 отразилось на объемах производства реактивного и судового топлива, которые уменьшились относительно 2019 г.

В 2020 г. продолжалась реализация крупных инвестиционных проектов в рамках второго этапа технологической и экологической модернизации нефтеперерабатывающих заводов Компании. Комплексная модернизация направлена на достижение стратегических целей в области нефтепереработки, включая увеличение к 2025 г. глубины переработки до 98 % и повышение экологичности производства.

В частности, на Омском НПЗ завершается строительство установок: комплекса первичной переработки нефти; комплекса глубокой переработки нефти; замедленного коксования; гидроочистки/депарафинизации дизельного топлива. В декабре 2020 г. на комплексе глубокой переработки нефти в составе установок гидрокрекинга, производства водорода и серы достигнута готовность объектов к пуску и начаты операции по выводу комплекса на технологический режим.

На Московском НПЗ в июле 2020 г. торжественно дан старт работе первого в России комбинированного комплекса переработки нефти «Евро+». Его запуск обеспечивает рост производства автомобильного бензина на 15 %, дизельного топлива – на 40 %, авиационного керосина – в два раза. Объем инвестиций Компании составил 98 млрд Р.

По итогам года глубина переработки на нефтеперерабатывающих заводах Компании выросла на 3,5 п. п., до 86,4 %, а выход светлых нефтепродуктов вырос на 1,3 п. п., до 66,8 %.

**+11,2%**  
**рост производства битумных материалов**



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



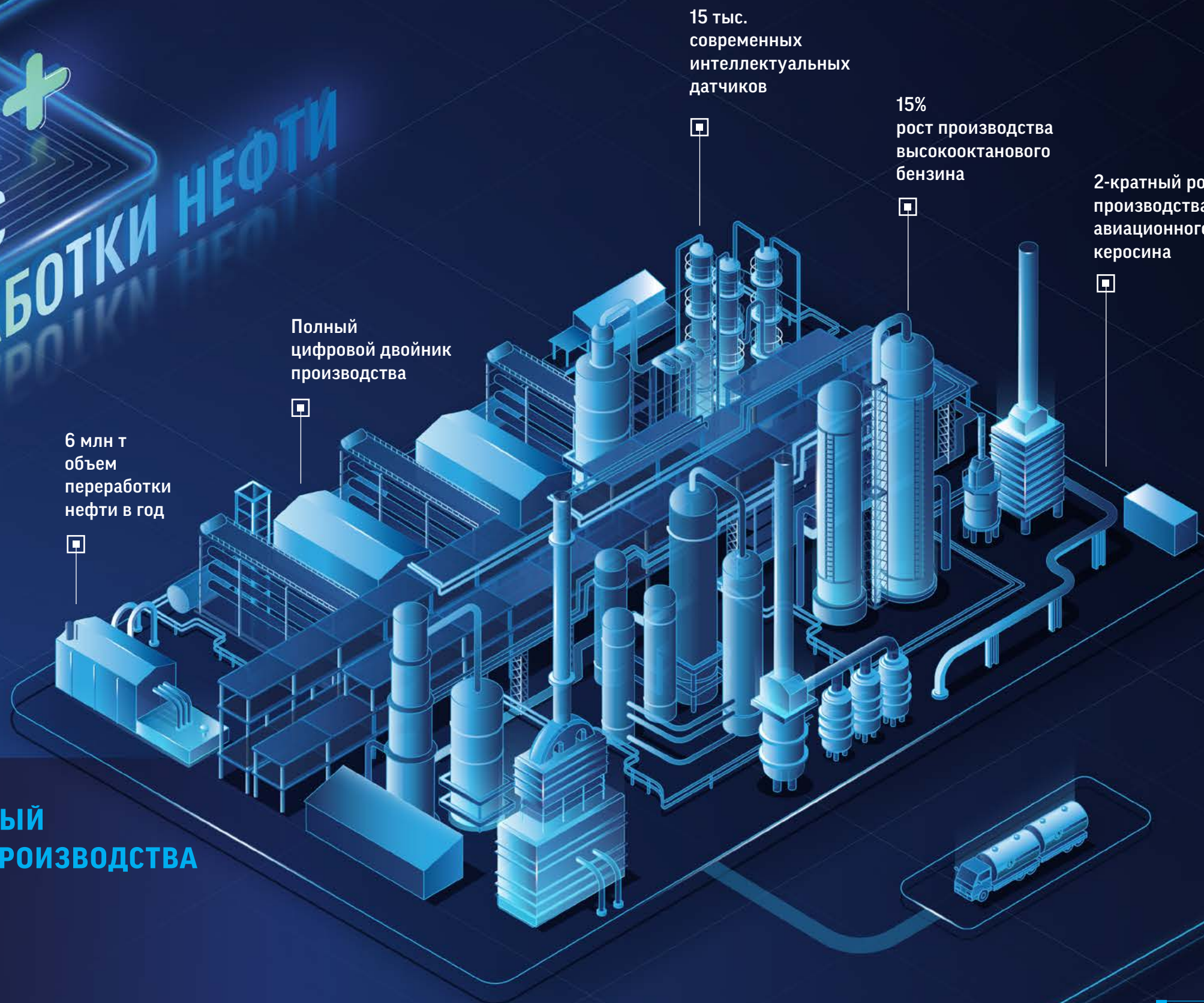
Устойчивое развитие



Приложения



# «ЕВРО+» КОМПЛЕКС ПОЛНОГО ПРОИЗВОДСТВА НЕФТИ



6 млн т  
объем  
переработки  
нефти в год

Полный  
цифровой  
двойник  
производства

15 тыс.  
современных  
интеллектуальных  
датчиков

15%  
рост производства  
высокооктанового  
бензина

2-кратный рост  
производства  
авиационного  
керосина

**40%**  
РОСТ ПРОИЗВОДСТВА  
ДИЗЕЛЬНЫХ ТОПЛИВ

**11%**  
СНИЖЕНИЕ  
НЕГАТИВНОГО  
ВОЗДЕЙСТВИЯ  
НА АТМОСФЕРНЫЙ  
ВОЗДУХ

## ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫЙ КОМПЛЕКС ПОЛНОГО ПРОИЗВОДСТВА

Впервые в России один комплекс обеспечивает полный цикл от подготовки сырой нефти до производства бензина, дизельного топлива, авиационного керосина.

Запуск «ЕВРО+» обеспечил значительный рост технологической и экономической эффективности завода, надежности и безопасности предприятия, а также существенно снизил нагрузку на окружающую среду.



«Евро+» на Московском  
нефтеперерабатывающем  
заводе (видео)



# «Евро+» – комплекс переработки нефти

Уникальный для отрасли комплекс переработки нефти «Евро+» включает полный технологический цикл – от переработки сырой нефти до производства компонентов товарных автобензинов, дизельных и реактивных топлив.

«Евро+» представляет собой комплекс из шести основных блоков (секций):

- электрообессоливания сырой нефти;
- атмосферно-вакуумной перегонки (6 млн т / г);
- каталитического риформинга с непрерывной регенерацией катализатора, предварительной гидроочисткой нефти и блоком концентрирования водорода (1 млн т / г);
- гидроочистки дизельного топлива с блоком депарафинизации для получения маржинальных зимних дизельных топлив (2 млн т / г) - газофракционирования с блоком очистки рефлюкса (0,155 млн. т/год);
- объектов общезаводской инфраструктуры.

«Евро+» заменил собой пять установок предыдущего поколения (построены в середине XX века) и при росте объемов производства позволит снизить удельную энергоёмкость Московского НПЗ на 7%. Примененные уникальные технологии позволили построить комплекс за 37 месяцев без остановки основного производства, что не имеет прецедентов в отечественной нефтеперерабатывающей отрасли.

«Евро+» отличается компактностью размещения для максимальной эффективности и удобства эксплуатации. При его строительстве установлено 715 единиц крупногабаритного оборудования, использовано 2 тыс. км кабеля (расстояние от Москвы до Екатеринбурга), 45 тыс. м<sup>3</sup> железобетонных конструкций (столько же ушло на строительство главного здания Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова), 25 тыс. т металлоконструкций (три Эйфелевы башни). При этом поставщиками основного оборудования стали крупнейшие российские производители.

Завершение строительства комплекса переработки нефти «Евро+» – это важный шаг к созданию цифрового завода будущего за счет сквозного цифрового моделирования и использования цифровых двойников (инженерные 3D-модели). Такой подход позволяет максимально эффективно и безопасно управлять активом как на стадии строительства, так и на стадии эксплуатации: повышать надежность, уменьшать сроки ремонтов и снижать стоимость обслуживания.

**6** млн т  
мощность по переработке нефти



Успешно реализован действительно очень важный, масштабный проект. Если иметь в виду, что это крупнейшее предприятие в своей отрасли в регионе, то можно констатировать, что крупнейшие отечественные производители оборудования, научные институты и строительные компании осуществили совместно большой, очень нужный для Московского региона проект. Хочу сказать спасибо всем вам за профессионализм и, безусловно, командный дух, который сложился в ходе этой работы. За счет использования российских технологий и оборудования создан по-настоящему современный промышленный объект с высоким уровнем автоматизации, насыщенный цифровыми технологиями и решениями.

**ВЛАДИМИР ПУТИН**  
Президент Российской Федерации

**ЕВРО+** КОМПЛЕКС ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТИ

Также на Московском НПЗ продолжаются работы по строительству автоматизированной установки тактового налива светлых нефтепродуктов и дан старт подготовки строительства комплекса глубокой переработки нефти. Будущий комплекс благодаря использованию технологий гидрокрекинга и замедленного коксования позволит повысить глубину переработки почти до 100%.

На нефтеперерабатывающем заводе в г. Панчево завершено строительство и запущен в эксплуатацию новый комплекс глубокой переработки на основе технологии замедленного коксования гудрона, позволяющей исключить выпуск мазута.

Современные технологии и природоохранные решения позволяют повысить эффективность работы нефтеперерабатывающих заводов и снизить воздействие производства на окружающую среду.

## Запуск комплекса глубокой переработки на NIS в г. Панчево

В 2020 г. на нефтеперерабатывающем заводе в г. Панчево успешно запущен и выведен на технологический режим комплекс «Глубокая переработка» с технологией замедленного коксования. Комплекс включает установки:

- замедленного коксования (700 тыс. т / г);
- блока транспортировки и разгрузки кокса (212 тыс. т / г);
- регенерации аминов (170 тыс. т / г);
- очистки кислых вод (120 тыс. т / г) для повышения экологичности производства и соответствия экологическим стандартам Евросоюза.

Комплекс глубокой переработки нефти на НПЗ в г. Панчево отвечает высоким критериям энергоэффективности и надежности оборудования.

Новый комплекс позволит нефтеперерабатывающему заводу занять лидирующие позиции в Европе по показателям глубины переработки нефти, существенно повысить гибкость производства и быстро реагировать на изменения потребностей рынка. Ввод объекта в эксплуатацию позволил увеличить выход дизельного топлива относительно 2019 г. на 5 п. п. – до 38% от объема переработки нефтяного сырья. Также ввод комплекса в эксплуатацию позволил начать в Сербии собственное производство нефтяного кокса, который ранее импортировался в страну.

**99%**  
глубина переработки нефти

**300+** млн €  
объем инвестиций<sup>1</sup>

**38%**  
рост производства дизельного топлива

<sup>1</sup> – Крупнейший инвестиционный проект в Сербии за пять лет.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

На ПАО «Славнефть – ЯНОС» достигнуты гарантийные показатели по установке производства серной кислоты, позволяющей повысить экологическую безопасность нефтеперерабатывающего завода и обеспечить гибкую схему производства. Продолжилась реализация других проектов, направленных на технологическое развитие завода и повышение его эффективности, включая строительство комплекса глубокой переработки нефти.

В рамках реализации стратегических целей Компании по достижению технологического лидерства и статуса мирового бенчмарка по безопасности, технологичности и эффективности до 2030 г. в Компании создан центр по управлению технологическими инновациями – Технологический центр промышленных инноваций (ООО «Газпромнефть - Промышленные инновации»).

**3,5** млрд **₽**  
инвестиций<sup>1</sup>

## Научно-исследовательский центр – ООО «Газпромнефть - Промышленные инновации»

В 2020 г. Компания создала новый R&D<sup>2</sup>-центр – Технологический центр промышленных инноваций, главная цель которого – разработка и внедрение новых решений в нефтепереработке, смежных направлениях и новых бизнесах. Задачами центра являются:

- реализация технологической стратегии Компании в сегменте переработки, логистики и сбыта;
- управление проектами научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) на всех стадиях;
- инжиниринг;
- лицензирование и коммерциализация технологий.

Направления деятельности охватят как традиционный бизнес (катализаторы и нефтепереработка), так и смежные отрасли (нефтехимия, продукты органического синтеза, специализированные полимеры) и принципиально новые направления (переработка CO<sub>2</sub>, производство «голубого» водорода<sup>3</sup>, биопластика, биотопливо, новые материалы). Функционал новой структуры включает всю цепочку управления технологическими инновациями – от определения потребностей бизнеса до внедрения технологий в производственные процессы. Новый R&D-центр будет размещен в особой экономической зоне «Санкт-Петербург». Сейчас ведутся работы по созданию лабораторно-пилотного комплекса (ЛПК), который станет основной базой для разработки и масштабирования собственных технологий. ЛПК обеспечит быструю разработку на лабораторной стадии и возможность пилотирования технологий, инжиниринга и постановки на производство.

## Единый актив

**Блок логистики, переработки и сбыта «Газпром нефти» продолжает цифровую трансформацию в рамках стратегической концепции управления «Единый актив». Основа концепции – цифровые решения, охватывающие всю цепочку добавленной стоимости и направленные на повышение технологической гибкости, эффективности ключевых бизнес-процессов, оптимизацию ресурсов, минимизацию отклонений.**

В 2020 г. в сегменте поставок углеводородного сырья стартовало внедрение цифровой системы управления поставками нефти. Решение направлено на оптимальное распределение и реализацию всей добываемой нефти, доставку сырья до собственных нефтеперерабатывающих заводов Компании и сторонних покупателей с учетом рыночной конъюнктуры, внутреннего и внешнего спроса.

Все данные о поставках нефти, изменении спроса на нефтепродукты поступают в Центр управления эффективностью «Газпром нефти», где кросс-функциональная команда специалистов в единой цифровой среде, используя современные технологии анализа больших данных, методы предиктивной аналитики и современные цифровые инструменты, управляет всей цепочкой от нефтеперерабатывающих заводов до сбытовых подразделений. Учитывая производственно-логистические ограничения, формирует оптимальный план производства. Контролирует складские запасы, управляет качеством и количеством нефтепродуктов.

Исполнение этих планов осуществляется в Центре управления производством нефтеперерабатывающих активов «Газпром нефти», ядро которого составляют ИТ-инструменты, встроенные в цифровую платформу непрерывного производства. Разрабатываемая в рамках совместного предприятия «Газпром нефти» и группы компаний «Цифра» платформа обеспечит интеграцию данных технологических объектов нефтеперерабатывающих заводов с ключевыми системами управления производством. Благодаря разработке точных математических моделей технологических объектов – цифровых двойников центр управления производством обеспечит оптимальный производственный процесс, учитывающий безопасность технологических режимов, энергетический баланс и экономический эффект продуктовых цепочек нефтеперерабатывающих заводов Компании.

Такая технологическая гибкость всей цепочки добавленной стоимости Компании, обусловленная высоким уровнем цифровизации, дает максимальную эффективность – возможность производить нефтепродукты в ассортименте и объеме, востребованном рынком, прогнозировать изменение рыночного спроса, добиваться максимальной операционной эффективности на всех сегментах цепи.

Все данные о поставках нефти, производственно-логистических ограничениях цепи поступают в Центр управления эффективностью.

<sup>1</sup> – В создание и развитие «Газпромнефть - Промышленные инновации».

<sup>2</sup> – От англ. Research and Development – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР).

<sup>3</sup> – В отличие от традиционного способа производства, при котором водород получают из природного газа путем риформинга с выбросом CO<sub>2</sub>, процесс получения «голубого» водорода предусматривает улавливание и хранение CO<sub>2</sub>.

# «Нефтеконтроль» развернут на всех активах Блока логистики, переработки и сбыта

Компания завершила масштабирование цифровой системы «Нефтеконтроль - Газпром нефть». Система обеспечивает мониторинг на всех терминалах и топливозаправочных комплексах, нефтеперерабатывающих заводах и АЗС Компании. Благодаря росту доступности и качества данных скорость решения критичных отклонений, влияющих на эффективность всей цепочки формирования добавленной стоимости, увеличилась в пять раз.

Система «Нефтеконтроль - Газпром нефть» ежедневно обрабатывает более 15 млн параметров и формирует единую цифровую модель движения нефти и продуктов. Результатом работы системы стало снижение количества критичных и системных отклонений по цепочке добавленной стоимости более чем в два раза в сравнении с показателями 2019 г.

Следующим этапом развития системы станет подключение интеллектуальной поддержки принятия решений на базе технологий машинного обучения. Модуль искусственного интеллекта существенно повысит точность и оперативность управления цепочкой добавленной стоимости, устранив влияние на процесс человеческого фактора.

**15+** млн параметров отслеживается

В 2020 г. система мониторинга и контроля развернута на 100 % ключевых активов цепочки создания стоимости.

# Проекты «Лин 6 Сигма» на нефтеперерабатывающих заводах Компании

Один из ключевых элементов системы управления операционной деятельностью «Эталон» «Газпром нефти» – управление операционной эффективностью. Одним из способов устранения потерь в этом элементе является методология «Лин<sup>1</sup> 6 Сигма<sup>2</sup>». Обучение пилотных групп сотрудников этому методу началось еще в 2018 г.

В 2020 г. началась операционализация программы в пилотном подразделении Компании – Дирекции переработки нефти и газа. Предусмотрено создание Центра компетенций «Лин<sup>1</sup> 6 Сигма<sup>2</sup>» на базе Омского и Московского нефтеперерабатывающих заводов. Несмотря на влияние пандемии, в декабре 2020 г. были торжественно вручены первые международные сертификаты IALSS<sup>3</sup> об успешном прохождении программы: зеленые пояса (успешная реализация одного проекта) и черные пояса (реализация двух проектов). Примеры проектов: увеличение выработки рафината на установке селективной очистки масел, увеличение скорости бурения скважин, оптимизация сроков строительства скважин и т. д.

К 2030 г. планируется сертифицировать по «Лин<sup>1</sup> 6 Сигма<sup>2</sup>» не менее 1 % сотрудников производственных активов и дочерних обществ Компании, что может обеспечить получение эффекта от реализованных проектов свыше 2 млрд ₽.

[➕ Подробнее об операционной трансформации Компании на с. 50](#)

**37**  
сотрудников обучено

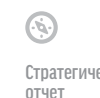
**10**  
проектов реализовано

**190** млн ₽  
суммарный эффект

1 – Бережливое производство – концепция управления, основанная на постоянных улучшениях и стремлении к устранению всех видов потерь.  
2 – Шесть сигма (англ. six sigma) – концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1986 г. Она использует методы управления качеством, требует использования измеримых целей и результатов, а также предполагает создание специальных рабочих групп на предприятии, осуществляющих проекты по устранению проблем и совершенствованию процессов («черные пояса», «зеленые пояса»).  
3 – IALSS – International Association for Lean Six Sigma (Международная ассоциация «Лин 6 Сигма»), признанный мировой орган по сертификации).



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Нефтеперерабатывающие заводы Компании. Итоги 2020 г.

| Нефтеперерабатывающий завод | Установленная мощность, млн т | Объем переработки, млн т | Глубина переработки, % | Выход светлых нефтепродуктов, % | Модернизация и технологическое развитие   |  |
|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------------------|---|--|
|                             |                               |                          |                        |                                 | Ключевые проекты, реализованные в 2020 г.   | Планы на 2021 г.   |
| АО «Газпромнефть – ОНПЗ»    | 22,23                         | 19,77                    | 93,9                   | 71,2                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Реализация проектов второго этапа модернизации нефтеперерабатывающих заводов</li> <li>Завершен второй этап реконструкции КПА, введена в эксплуатацию схема квалифицированной переработки бензольного концентрата с установки Л-35-11-600</li> <li>Завершены работы по переоборудованию нефтяных резервуаров под прием зимнего дизельного топлива в рамках подготовки к вводу проектов второго этапа модернизации</li> <li>Завершено строительство площадки для утилизации и обезвреживания нефтесодержащих отходов</li> <li>Организована схема выпуска ТСУ-0,5 (Гибрид)</li> <li>Завершены строительные работы комплекса глубокой переработки нефти, проводятся пусконаладочные работы и вывод комплекса на режим</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Пусконаладка и вывод на технологический режим комплекса глубокой переработки нефти</li> <li>Завершение реконструкции и ввод в эксплуатацию ряда технологических установок, в том числе установки каталитического риформинга, гидроочистки дизельного топлива, установки замедленного коксования, общезаводской факельной системы и др.</li> </ul> |
| АО «Газпромнефть – МНПЗ»    | 12,76                         | 10,02                    | 84,1                   | 62,3                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Завершено строительство комплекса переработки нефти «Евро+»</li> <li>Завершен первый этап проекта строительства многофункционального административно-производственного комплекса</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ввод в эксплуатацию реконструированной установки висбрекинга (АТ-ВВ)</li> <li>Активная фаза строительства объектов второго этапа модернизации нефтеперерабатывающих заводов, в том числе строительство установки производства серы, гидрокрекинга, установки замедленного коксования</li> </ul>   |
| NIS                         | 4,6                           | 3,32                     | 91,4                   | 78,5                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Введен в эксплуатацию комплекс глубокой переработки на основе технологии замедленного коксования гудрона</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Выполнение проектных работ по проекту «Реконструкция установки каталитического крекинга и строительство установки производства этил-трет-бутилового эфира»</li> </ul>   |
| ПАО «Славнефть – ЯНОС»      | 15,0                          | 7,28                     | 66,7                   | 55,6                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Достигнуты гарантийные показатели по производительности установки утилизации сероводорода «Мокрый катализ – 2»</li> <li>Завершен первый этап реконструкции установки производства серы</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 модернизации газоаливной эстакады</li> <li>Завершение модернизации эстакады герметичного налива битума</li> </ul>  |
| ОАО «Мозырский НПЗ»         | 14,03                         | 0,00 <sup>1</sup>        | 84,4                   | 65,2                            | <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>  |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

<sup>1</sup> – Объем переработки ПАО «Газпром нефть» на ОАО «Мозырский НПЗ» определяется графиком поставок нефти на нефтеперерабатывающий завод, утверждаемым Минэнерго России. Компания может перерабатывать до 50 % поставляемой на завод нефти. Фактический объем переработки на заводе определяется ее экономической эффективностью. В 2020 г. Компания давальческую переработку на ОАО «Мозырский НПЗ» не осуществляла.

# Сбыт нефти и нефтепродуктов

«Газпром нефть» реализует нефть и нефтепродукты крупным оптом на территории России и за рубежом. Мелкооптовая и розничная реализация нефтепродуктов, в том числе через сеть АЗС, осуществляется специализированными дочерними сбытовыми обществами.

Схема сбыта нефти и нефтепродуктов



## Ключевые события в сегменте сбыта нефти и нефтепродуктов в 2020 году

- Начало поставок премиального сорта нефти Novy Port на рынок стран Азиатско-Тихоокеанского региона
- Дальнейшее расширение розничной сети АЗС Компании в России и Европе и активное развитие партнерской сети «ОПТИ»
- Усиление позиций Компании в премиальных каналах сбыта нефтепродуктов

# Продажа нефти

Несмотря на негативные макроэкономические факторы, снижение спроса в условиях пандемии COVID-19, Компании удалось сохранить объемы экспорта практически на уровне 2019 г.

Совокупный объем поставок нефти на международные рынки составил 20,4 млн т, на внутренний рынок – 4,6 млн т.

Несмотря на сложную ситуацию на международных рынках, в 2020 г. Компания успешно развивала поставки нефти с арктических месторождений. Экспорт нефти сортов ARCO (Приразломное месторождение) и Novy Port (Новопортовское месторождение) увеличился на 5,3 %, достигнув 10,5 млн т. Кроме того, Компания расширила географию поставок нефти арктических месторождений, осуществив первую поставку нефти сорта Novy Port в Китай. Данное событие имеет стратегическое значение, если принимать во внимание перспективы расширения сотрудничества Компании со странами Азиатско-Тихоокеанского региона.

**20,4** млн т  
нефти поставлено  
на международные  
рынки

С момента начала экспорта в 2013 г. нефти, добываемой в российской Арктике, Компания поставила на международные рынки более 40 млн т нефти ARCO и Novy Port.

Продажа нефти (млн т)

| Показатель                          | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Продажи в России                    | 7,43         | 5,57         | 4,31         | 4,37         | 4,57         |
| Экспорт в дальнее зарубежье         | 12,89        | 18,19        | 17,05        | 19,16        | 18,48        |
| Экспорт в СНГ                       | 1,66         | 1,71         | 1,65         | 1,71         | 1,10         |
| Международные продажи               | 0,73         | 1,06         | 1,25         | 0,99         | 0,79         |
| <b>ИТОГО ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТИ</b> | <b>22,71</b> | <b>26,53</b> | <b>24,26</b> | <b>26,23</b> | <b>24,94</b> |

Источник: данные Компании



Для поставок нефти с арктических месторождений Компания использует уникальную транспортно-логистическую схему, обеспечивающую круглогодичный вывоз с минимальными затратами. Она включает в себя нефтедобывающую МЛСП «Приразломная», нефтеналивной терминал «Ворота Арктики» в Обской губе, танкерный флот усиленного ледового класса, ледоколы сопровождения, рейдовый перевалочный комплекс в Мурманске, а также танкеры, осуществляющие транспортировку нефти с перевалочного комплекса потребителям в Европе. Эффективность и безопасность работы обеспечивает первая в мире цифровая система управления арктической логистикой «Капитан». Возможности работы системы «Капитан» 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.

В 2020 г. система арктической логистики Компании достигла исторического показателя, который характеризует ее эффективность и безопасность. В 2020 г. через терминал «Ворота Арктики» был отгружен 1000-й танкер с нефтью Новопортовского месторождения. Также в 2020 г. система «Капитан» начала получать



Успешный опыт реализации арктических сортов нефти на европейском рынке и глубокое понимание рынков Азиатско-Тихоокеанского региона позволяют «Газпром нефти» предлагать сорт Novu Port с уникальной схемой круглогодичной логистики азиатским партнерам.

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

## Прокладываем путь в Китай для арктической нефти

В отчетном году Компания осуществила первую поставку нефти арктических месторождений на рынок стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Первая партия нефти сорта Novu Port была доставлена в порт назначения Яньтай (КНР).

До 2020 г. нефть с арктических месторождений экспортировалась только на европейский рынок. Развитие сотрудничества с ключевыми азиатскими переработчиками позволило Компании расширить направления поставок и включить Китай, экономика которого активно восстанавливается после последствий пандемии, в карту отгрузок арктической нефти. Маршрут танкера из Мурманска в Яньтай был проложен через арктические моря и по южному маршруту через три океана (Атлантический, Индийский и Тихий).

**144** тыс. т  
поставка первой партии

**47** сут.  
срок доставки

в автоматическом режиме данные с рейдового комплекса «Умба», что в 60 раз ускорило время получения и учета информации о запасах хранилища, повысив эффективность отгрузки нефти. Автоматизированный учет данных комплекса «Умба» в системе «Капитан» повышает скорость и качество планирования логистических операций, предоставляет возможность контролировать перевалку сырья в онлайн-режиме.

Таким образом, по состоянию на конец 2020 г. Компания для экспорта нефти и реализации на внутреннем рынке использует все доступные логистические схемы. Наземная логистика, включающая в себя поставки по трубопроводной системе ПАО «Транснефть», позволяет гибко распределять нефтяные потоки на нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан» через порт Козьмино и на западное направление, в зависимости от рыночной конъюнктуры. Морская логистика обеспечивает круглогодичный вывоз нефти с арктических месторождений в северо-западную Европу и страны Азиатско-Тихоокеанского региона.



Специализированный флот, управляемый из единого центра, ледокольное сопровождение и цифровые технологии обеспечивают бесперебойную и безопасную работу в сложных ледовых условиях Арктики.

**ВАДИМ СИМДЯКИН**  
Директор дирекции логистики и операций с нефтью

## 1 000-й танкер отгружен через «Ворота Арктики»

В декабре 2020 г. на Новопортовском месторождении ООО «Газпромнефть - Ямал» через терминал «Ворота Арктики» был отгружен 1000-й танкер. Юбилейную партию нефти сорта Novu Port принял «Штурман Альбанов».

Ежегодно танкерный флот ПАО «Газпром нефть» осуществляет более 200 рейсов от нефтеналивного терминала до Мурманска, большая часть которых совершается в условиях сложнейшей ледовой обстановки. В зимний период суда проходят двухметровые арктические льды. Бесперебойную отгрузку в районе терминала обеспечивают ледоколы «Александр Санников» и «Андрей Вилькицкий».

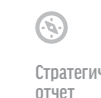
На конец 2020 г. через «Ворота Арктики» отгружено более 30 млн т жидких углеводородов. Среднесуточная добыча на месторождении достигла 20,8 тыс. т нефти и конденсата в сутки.

**200+** рейсов

**7+** млн т  
отгрузки жидких углеводородов в год



Компания сегодня



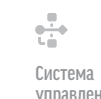
Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

# Продажа нефтепродуктов

**Совокупные продажи нефтепродуктов в 2020 г. сократились на 4,0 % к уровню 2019 г. – до 43,6 млн т – вследствие снижения спроса на нефтепродукты на внутреннем и внешнем рынках в условиях пандемии COVID-19.**

При этом рыночная конъюнктура позволила нарастить поставки дизельного топлива, битумных материалов и продуктов нефтехимии.

Продажи нефтепродуктов снизились главным образом на внутреннем рынке – до 25,8 млн т, что на 9,8 % меньше, чем в 2019 г. Сильнее всего сократились продажи мазута (–53 % относительно 2019 г.) в связи с введением ограничений на использование высокосернистого судового топлива согласно требованиям MARPOL, а также авиационного топлива (–17 %), что вызвано глобальным ограничением авиаперевозок в связи с пандемией COVID-19.

В то же время выросли производство и экспорт дизельного топлива. Благодаря росту поставок дизельного топлива в дальнее зарубежье более чем на 1 млн т совокупные поставки нефтепродуктов на зарубежные рынки увеличились на 5,9 % – до 17,8 млн т.

**+5,9%**  
поставки  
дизельного топлива  
нефтепродуктов  
в дальнее зарубежье

## Структура продаж по продуктам (млн т)

| Показатель           | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Автобензин           | 11,08        | 11,09        | 11,32        | 10,22        | <b>10,21</b> |
| Дизельное топливо    | 13,27        | 13,37        | 14,01        | 13,91        | <b>14,38</b> |
| Авиационное топливо  | 3,36         | 3,51         | 3,84         | 3,90         | <b>3,01</b>  |
| Судовое топливо      | 2,87         | 3,29         | 2,89         | 2,65         | <b>2,53</b>  |
| Масла и смазки       | 0,45         | 0,41         | 0,49         | 0,47         | <b>0,44</b>  |
| Битумы               | 2,17         | 2,65         | 2,97         | 2,92         | <b>3,20</b>  |
| Нефтехимия           | 1,35         | 1,25         | 1,35         | 1,55         | <b>1,47</b>  |
| Мазут                | 6,62         | 5,23         | 6,09         | 6,40         | <b>5,24</b>  |
| Прочие нефтепродукты | 2,42         | 2,68         | 2,95         | 3,41         | <b>3,15</b>  |
| <b>ИТОГО ПРОДАЖИ</b> | <b>43,59</b> | <b>43,48</b> | <b>45,91</b> | <b>45,44</b> | <b>43,63</b> |

Источник: данные Компании

## Продажа нефтепродуктов (млн т)

| Показатель                                   | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Продажи в России                             | 27,11        | 27,96        | 29,67        | 28,63        | <b>25,83</b> |
| Экспорт в дальнее зарубежье                  | 10,77        | 9,54         | 10,00        | 10,76        | <b>11,92</b> |
| Экспорт в СНГ                                | 2,41         | 2,50         | 2,49         | 2,35         | <b>2,34</b>  |
| Международные продажи                        | 3,30         | 3,48         | 3,75         | 3,70         | <b>3,54</b>  |
| <b>ИТОГО ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ НЕФТЕПРОДУКТОВ</b> | <b>43,59</b> | <b>43,48</b> | <b>45,91</b> | <b>45,44</b> | <b>43,63</b> |

Источник: данные Компании

Наиболее существенными направлениями сбыта в странах СНГ в 2020 г. остались рынки Казахстана (923 тыс. т нефтепродуктов), Киргизии (373 тыс. т), Беларуси (364 тыс. т) и Таджикистана (292 тыс. т).

Объем премиальной реализации<sup>1</sup> по итогам 2020 г. составил 23,06 млн т, что ниже уровня 2019 г. на 12,8 %. Основное сокращение премиальной реализации пришлось на авиационное топливо и мазут.

## Структура продаж по каналам (млн т)

| Вид канала                | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Премиальные               | 25,16        | 26,13        | 27,10        | 26,46        | <b>23,06</b> |
| Прочие                    | 18,43        | 17,35        | 18,81        | 18,98        | <b>20,57</b> |
| <b>ИТОГО ОБЪЕМ ПРОДАЖ</b> | <b>43,59</b> | <b>43,48</b> | <b>45,91</b> | <b>45,44</b> | <b>43,63</b> |

Источник: данные Компании

## Розничная и мелкооптовая реализация моторных топлив

В 2020 г. пандемия COVID-19 стала одним из ключевых факторов, оказавшим влияние как на розничный, так и на мелкооптовый сбыт нефтепродуктов. Помимо стабильного снабжения потребителей высококачественным моторным топливом, сопутствующими товарами и сервисами, важно было обеспечивать физическую безопасность клиентов и сотрудников, бороться с распространением COVID-19 и поддерживать медицинский персонал, социально незащищенные группы населения и бизнес-партнеров, которые испытывали значительные трудности из-за резкого падения спроса в месяцы самоизоляции.

**23,06** млн т  
продажи  
нефтепродуктов  
через премиальные  
каналы

<sup>1</sup> – Продажи через премиальные каналы включают в себя продажи в розницу (в том числе заправку авиационным топливом в крыло и бункеровку), мелкооптовые продажи, реализацию премиальных битумных материалов (преимущественно полимерно-битумных вяжущих), а также фасованных масел и смазочных материалов.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



# Система противодействия COVID-19 на АЗС «Газпромнефть»

На всех АЗС «Газпромнефть» с марта 2020 г. действует комплекс противоэпидемиологических мер для безопасности посетителей и персонала. Автозаправочные станции оснащены ультрафиолетовыми лампами для обеззараживания воздуха, в прикассовых зонах установлены защитные экраны из плексигласа. Сотрудники носят маски и перчатки и регулярно проводят дезинфекцию и уборку помещений.

Развитие сбытовой инфраструктуры, цифровых клиентских сервисов и форматов взаимодействия с потребителями создало потенциал для роста после завершения пандемии.

В сегменте сбыта моторных топлив Компании удалось обеспечить устойчивость собственного бизнеса и сохранить его эффективность.

## ПРОГРАММА ПОДДЕРЖКИ ВОЛОНТЕРОВ

В рамках акции «Газпром нефть – волонтерам» Компания поддержала региональные штабы всероссийского движения #МыВместе и другие общественные и социальные организации. Автоволонтерам, которые доставляли продукты и товары первой необходимости гражданам в группе наибольшего риска, а также развозили участковых врачей и других медицинских специалистов по вызовам пациентов в условиях повышенной нагрузки, было предоставлено свыше 1,6 тыс. карт для бесплатной заправки на сети АЗС «Газпромнефть» номиналом более 200 тыс. л топлива.

Кроме того, весной 2020 г., в период самых жестких антиковидных ограничений, Компания поддержала простых автолюбителей в рамках своей программы лояльности «Нам по пути». В условиях снижения трафика поездок россиян сеть АЗС «Газпромнефть» сохранила статусы участников программы. Неподтвержденные объемами приобретенного топлива статусы, определяющие процент начисления бонусов за заправку и приобретение товаров на АЗС, автоматически были продлены на три месяца.



**1,6+** тыс. топливных карт для волонтерских движений для бесплатных заправок на АЗС «Газпромнефть» в 47 регионах

**200+** тыс. л топлива для участников волонтерской акции #МыВместе

### Сбытовая сеть

Сеть АЗС «Газпромнефть» в 2020 г. расширила территориальное присутствие в 45 российских регионах. Новые АЗС открылись в Москве, Московской, Воронежской, Иркутской, Калужской, Костромской, Ленинградской, Липецкой, Нижегородской, Рязанской, Самарской, Свердловской, Смоленской, Томской и Тюменской областях, Алтайском, Краснодарском и Красноярском краях, республиках Адыгея, Алтай и Мордовия.

На зарубежных рынках сеть АЗС Компании представляют 622 объекта, в том числе 202 АЗС в странах СНГ (Беларуси, Казахстане, Таджикистане и Киргизской Республике) и 420 в Юго-Восточной Европе (Сербии, Боснии и Герцеговине, Болгарии и Румынии).

В отчетном году Компания продолжила развитие сети партнерских АЗС «ОПТИ». В настоящее время сеть «ОПТИ» присутствует в 33 регионах, включая восемь новых регионов, в которых АЗС были открыты в 2020 г. Составляющие бизнес-модели «ОПТИ» – ИТ-платформа, поддержка бизнес-процессов со стороны «Газпром нефти», маркетинговая поддержка – обеспечивают повышение эффективности работы станций. Современная ИТ-платформа позволяет партнерам контролировать продажи топлива и сопутствующих товаров, отслеживать в онлайн-режиме ключевые показатели. При вхождении в проект независимые игроки рынка получают пакет услуг: ребрендинг станций, автоматическую систему управления АЗС, доступ в личный кабинет, проверку качества топлива и сопровождение ежедневных бизнес-процессов. Партнерам также доступны цифровые инструменты для управления клиентским потоком.

### Сеть АЗС<sup>1</sup> (шт.)

| Показатель          | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Россия <sup>2</sup> | 1 244        | 1 255        | 1 260        | 1 458        | 1 509        |
| СНГ                 | 200          | 188          | 201          | 205          | 202          |
| Европа <sup>2</sup> | 422          | 423          | 417          | 414          | 420          |
| <b>ИТОГО АЗС</b>    | <b>1 866</b> | <b>1 866</b> | <b>1 878</b> | <b>2 077</b> | <b>2 131</b> |

Источник: данные Компании

1 – Данные приведены только по действующим АЗС.  
2 – С учетом франчайзинговой сети.

**2 131**  
станция в сети  
АЗС Компании



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

# Фокус на повышении эффективности реализации моторного топлива

В 2020 г. была внедрена система цифрового управления собственным парком бензовозов, доставляющих топливо на АЗС «Газпромнефть» в Москве, Санкт-Петербурге и ряде городов России. Она автоматически планирует рейсы, основываясь на данных о наличии нефтепродукта на АЗС и нефтебазах, обеспечивая бесперебойные поставки.

На каждом бензовозе установлено более 30 датчиков, которые в режиме онлайн передают до 2 млн показаний о местонахождении машины, статусе выполнения рейса и состоянии оборудования. Датчики контролируют уровень нефтепродуктов в секциях бензовоза. Все датчики связаны с цифровой платформой, которая выполняет функцию центра реагирования.

В 2020 г. сеть АЗС «Газпромнефть» приступила к комплексному внедрению современных энергоэффективных технологий. Модернизировано оборудование на более чем 600 АЗС. Обновление инфраструктуры включает:

- замену светового оборудования на энергоэффективные светодиодные системы;
- использование светочувствительных датчиков, регулирующих освещение станций в зависимости от времени суток;
- внедрение рекуперации в системе вентиляции АЗС.

Одно только внедрение рекуперации позволяет сохранить 60–95 % тепла и повторно использовать энергию в технологическом процессе. Это решение уже включено в типовой проект станций «Газпромнефть».

В рамках реализуемой политики бережливого производства и заботы об экологии Компания запустила в Ярославской области первую АЗС на солнечных батареях. В дневное время суток солнечная электростанция мощностью 5 кВт используется в качестве основного источника электроэнергии и позволяет обеспечить до 5 % эксплуатационных потребностей АЗС в год.

**+15%**  
средний рост эффективности  
транспортного парка

до **50%**  
вырос уровень энерго-  
сбережения АЗС

## Реализация моторного и газомоторного топлива

Пандемия COVID-19 и режим самоизоляции снизили емкость рынков моторных топлив в регионах и странах присутствия сети АЗС «Газпромнефть». В этих условиях Компания сократила общий объем розничной и мелкооптовой реализации моторных топлив на 5,9 % относительно 2019 г. – до 18,4 млн т.

Несмотря на спад, Компания усилила свои позиции на российском розничном рынке нефтепродуктов. Благодаря активному развитию цифровых клиентских сервисов, расширению форматов взаимодействия с потребителями, заботе о здоровье и безопасности клиентов, эффективным маркетинговым акциям, а также реализации мероприятий, направленных на повышение эффективности бизнеса и сохранение его устойчивости, Компании удалось нарастить долю розничного рынка присутствия в регионах на 0,4 п. п. относительно 2019 г. – до 22,6 %.

В 2020 г. продолжился рост доли премиальных брендованных топлив под марками G-Drive и G-Diesel в общем объеме розничных продаж моторных топлив. Объем реализации брендованного бензина и дизельного топлива в Российской Федерации и СНГ в 2020 г. составил 716 тыс. т. Это позволило нарастить долю продаж бензина под брендом G-Drive с 7,9 до 8,3 % от общего объема. Продажи премиальных брендованных топлив поддержало также увеличение количества АЗС, реализующих указанное топливо, до 1 249 станций.

Расширение потребления в России сжиженных углеводородных газов как топлива для автомобилей, а также имеющиеся у Компании на этом рынке конкурентные преимущества позволили увеличить продажи сжиженных углеводородных газов до 127 тыс. т (+17,6 % к уровню 2019 г.).

По итогам года совокупный объем розничной реализации моторных топлив через АЗС Компании составил 9,8 млн т, из них 7,9 млн т – в России. Сеть АЗС «Газпромнефть» остается лидером в Российской Федерации по среднесуточной реализации через одну станцию (16,97 т/сут в 2020 г.).

## Розничные и мелкооптовые продажи моторных топлив и сжиженных углеводородных газов

| Показатель  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020         |
|---|-------|-------|-------|-------|--------------|
| Розничные и мелкооптовые продажи моторных топлив, млн т | 19,26 | 20,01 | 20,40 | 19,51 | <b>18,35</b> |
| в том числе в России                                    | 15,17 | 15,92 | 16,16 | 15,39 | <b>14,62</b> |
| Розничные продажи моторных топлив, млн т                | 10,45 | 11,04 | 11,34 | 10,49 | <b>9,77</b>  |
| в том числе в России                                    | 8,25  | 8,84  | 9,12  | 8,30  | <b>7,85</b>  |
| Реализация сжиженных углеводородных газов, тыс. т       | 115   | 97    | 120   | 108   | <b>127</b>   |
| в том числе в России                                    | 69    | 56    | 75    | 64    | <b>83</b>    |

Источник: данные Компании



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Взаимодействие с клиентами

В условиях пандемии COVID-19 важнейшим направлением развития системы взаимодействия с клиентами стала цифровизация продуктов и сервисов Компании. В 2020 г. крайне востребованными стали цифровые мультифункциональные сервисы, позволяющие клиентам взаимодействовать с Компанией онлайн. Сегодня Компания предлагает широкий спектр цифровых решений для частных автолюбителей, владельцев крупного и легкого коммерческого транспорта, таксопарков, независимых АЗС, а также дистрибьютеров сервисных карт «ОПТИ 24». Система цифровых сервисов включает:

- линейку виртуальных банковских, сервисных карт и карт лояльности;
- мобильные приложения сети АЗС «Газпромнефть» и АЗС.GO;
- личные кабинеты и онлайн-сервисы для корпоративных клиентов;
- торговую онлайн-площадку «Вебнефть».

# Цифровые продукты и сервисы

В 2020 г. клиентам стала доступна полная линейка виртуальных карт: виртуальная банковская дебетовая кобренд-карта «Автодрайв старт», виртуальные карты программы лояльности сети АЗС «Газпромнефть» «Нам по пути» для Android и iOS, виртуальная сервисная карта «ОПТИ 24» для профессиональных водителей. Всего клиенты эмитировали около 1,9 млн виртуальных карт. К концу года 42 % новых клиентов эмитировали карту лояльности «Нам по пути» через мобильное приложение.

В мобильных приложениях сети АЗС «Газпромнефть» и АЗС.GO расширяются способы оплаты топлива: банковская карта, бонусы программы лояльности «Нам по пути», Apple Pay и Google Pay, в приложении АЗС.GO также доступна оплата с помощью группового аккаунта. Компания расширила функционал мобильного приложения АЗС.GO и запустила уникальный сервис для профессиональных водителей – оплату топлива онлайн для владельцев сервисных карт «ОПТИ 24». Сервисная карта в качестве способа оплаты появляется автоматически – идентификация проходит по номеру телефона. Заправка с оплатой в телефоне доступна на 95 % станций сети АЗС «Газпромнефть» в России.

Корпоративным клиентам – держателям карты «ОПТИ 24» в режиме онлайн доступны все шаги взаимодействия с Компанией: от заключения договора до пополнения за несколько секунд топливного счета различными способами. В личном кабинете «ОПТИ 24» собран весь основной инструментарий для бизнеса: аналитика, проверка, подключение ограничителей, массовое подключение водителей и электронный документооборот. Пользователями личного кабинета являются 94 % всех корпоративных клиентов Компании.

**2** млн активных пользователей приложения АЗС «Газпромнефть» в месяц

**~27%** онлайн-продаж моторного топлива через приложение

## Реализация нефтепродуктов корпоративным клиентам

Продуктовые бизнес-единицы Компании по-прежнему уделяют большое внимание росту объемов реализации, но приоритетными становятся качественные показатели, включая глубину развития бизнеса и ассортимента.

### Авиатопливообеспечение

Прекращение международного авиасообщения с апреля 2020 г. и сокращение количества внутрироссийских перелетов ввиду ограничений, связанных с распространением пандемии COVID-19, привели к тому, что объемы премиальных продаж авиационного топлива в 2020 г. снизились на 33,5 % относительно 2019 г. Но вопреки беспрецедентным вызовам авиатопливный оператор Компании – АО «Газпромнефть-Аэро» обеспечил бесперебойные поставки всем государственным и корпоративным клиентам, включая крупнейших потребителей в ключевых авиатранспортных хабах Московского авиаузла и транссибирского направления.

Плодотворное взаимодействие АО «Газпромнефть-Аэро» с авиакомпаниями позволило сохранить лидерские позиции на высококонкурентном российском рынке в условиях существенного снижения спроса и профицита топлива. По итогам года доля Компании на рынке оценивается в 25,7 %.

На конец 2020 г. сеть аэропортов присутствия АО «Газпромнефть-Аэро» суммарно охватывала 294 аэропорта в 69 странах, включая Российскую Федерацию. В 2020 г. сеть выросла на 11 единиц, в том числе один аэропорт на территории Российской Федерации (Байкал в г. Улан-Удэ) и десять аэропортов за рубежом (по два в КНР и Индии, по одному во Франции, Италии, Танзании, Испании, Монголии и Нидерландах). По состоянию на конец 2020 г. сбытовая сеть АО «Газпромнефть-Аэро» состояла из 62 топливозаправочных комплексов на территории России (из них 48 в собственности, остальные в аренде) и одного топливозаправочного комплекса в Киргизской Республике. Кроме того, АО «Газпромнефть-Аэро» обеспечивает своих потребителей авиационным керосином силами сторонних топливозаправочных комплексов в 10 аэропортах в России и 221 аэропорту за пределами Российской Федерации.

АО «Газпромнефть-Аэро» стремится расширить географию присутствия, в том числе за счет развития цифровых технологий и образования цифровой экосистемы. Яркий пример – заправка самолетов с использованием технологии блокчейн.

Все бизнес-единицы Блока логистики, переработки и сбыта совершенствуют свои продукты, развивают новые каналы продаж и повышают уровень сервиса.

**294** аэропорта входят в сеть присутствия «Газпромнефть-Аэро»

**25,7%** доля на рынке авиационного топлива в России



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

# «Газпром нефть» первой в России внедряет блокчейн-систему расчетов по авиазаправке

АО «Газпромнефть-Аэро», оператор авиатопливного бизнеса «Газпром нефти», успешно испытало собственную цифровую систему авиазаправки Smart Fuel, основанную на технологии блокчейн. Благодаря новому сервису экипажи воздушных судов получили возможность удаленно контролировать все параметры авиатопливообеспечения, моментально оплачивать топливо непосредственно при заправке рейсов без предоплаты, а также оперативно получать отчетные документы в цифровом формате.

В рамках практических испытаний с помощью Smart Fuel успешно заправлено и моментально оплачено более 100 регулярных рейсов. Заявка на заправку, оплата и обмен отчетными документами происходят в онлайн-режиме с помощью приложений на планшете пилота и оператора топливозаправщика. Новая технология в разы повышает скорость финансовых операций икратно сокращает трудозатраты персонала авиакомпании и поставщика топлива.

## Заправка авиационного транспорта (млн т)

| Показатель   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020        |
|--|------|------|------|------|-------------|
| Премиальные продажи                                  | 2,62 | 2,83 | 3,12 | 3,22 | <b>2,14</b> |
| Сеть аэропортов присутствия, шт.                     | 239  | 254  | 266  | 283  | <b>294</b>  |
| Количество собственных топливозаправочных комплексов | 45   | 46   | 46   | 47   | <b>48</b>   |
| Доля на рынке Российской Федерации, %                | 26,8 | 25,9 | 26,7 | 26,3 | <b>25,7</b> |

Источник: данные Компании

Кроме того, продолжилось расширение номенклатуры выпускаемого авиационного топлива и географии сбыта продукции. В отчетном году на АО «Газпромнефть – ОНПЗ» начато производство по стандарту DEF STAN 91-091 авиационного топлива Jet A-1, которое широко используется в зарубежной авиации. Технический аудит производства и логистики Jet A-1 в соответствии с международными требованиями организации Joint Inspection Group (JIG) осуществляется АО «Газпромнефть-Аэро» совместно с итальянской нефтегазовой компанией Eni.

Начало оптовых поставок авиационного топлива TC-1 в Республику Узбекистан в адрес Global Air Fuel Systems CY Ltd, с последующим реселлингом авиационного топлива в адрес российских и иностранных авиакомпаний – партнеров АО «Газпромнефть-Аэро», расширило присутствие авиационного топлива Компании на рынке стран Средней Азии.

**в 2,85** раза  
рост заправки  
грузовых рейсов  
за рубежом

## Увеличение заправки авиакомпаний, перевозящих грузы

Оперативное реагирование на изменение структуры спроса в области грузовых перевозок на российском и зарубежном рынках позволило АО «Газпромнефть-Аэро» в 2020 г. увеличить объем заправки в сегменте грузовых рейсов за рубежом в 2,85 раза (до более чем 93 тыс. т) по сравнению с 2019 г. и привлечь более 88 тыс. т дополнительных продаж авиационного топлива грузовым иностранным авиакомпаниям в Сибирском кластере (Толмачево, Красноярск, Кольцово).

В 2020 г. привлечено более 10 новых авиакомпаний в грузовом сегменте, в том числе четыре новые иностранные авиакомпании: Silk Way West Airlines LLC, ASL Airlines, Cargo Logic Germany, Eznis Airways LLC.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Бункеровка судов

Компания осуществляет бункеровку судов во всех ключевых портах России (19 морских и 12 речных), а также в портах Констанца (Румыния), Рига (Латвия), Таллин и Силламяэ (Эстония). Контрагенты Компании – крупные российские и иностранные судоходные предприятия. Собственный флот Компании насчитывает:

- 12 бункеровщиков, в том числе 1 судно арктического класса для заправки судов в Белом и Баренцевом морях;
- 4 танкера-челнока арктического класса и 2 ледокола для обеспечения бесперебойного вывоза нефти с Новопортовского месторождения.

В 2020 г. основным продуктом в корзине продаж ООО «Газпромнефть Марин Бункер» – оператора бункерного бизнеса Компании – стало топливо ТСУ-180 вид М с содержанием серы до 0,5 %. Продажи данного топлива составили 1 млн т, или 56,5 % объема поставок судового топлива судовладельцам. Суммарная доля продаж экологичных судовых топлив с содержанием серы менее 0,5 % выросла с 35 % в 2019 г. до 94 % от общего объема реализации по итогам 2020 г. Это связано с вводом в действие с 1 января 2020 г. международной конвенции MARPOL-2020, ограничивающей предельное содержание серы в выбросах с судов в мировых акваториях.

Пандемия COVID-19 оказала глобальное негативное влияние на морские перевозки, что отразилось в снижении спроса на судовое топливо в 2020 г. Объемы реализации Компанией топлив судовладельцам снизились до 1,8 млн т. Вместе с тем изменение структуры продуктовой корзины в соответствии с требованиями рынка и реализация стратегической программы использования стороннего ресурса в 2020 г. укрепили рыночные позиции Компании на бункерном рынке Российской Федерации. Доля Компании на рынке увеличилась на 3,4 п. п. – до 19,1 %.

В рамках реализации стратегии Компании на рынке СПГ-бункеровки<sup>1</sup> в декабре 2020 г. был спущен на воду СПГ-бункеровщик «Дмитрий Менделеев», который является первым в Российской Федерации судном данного типа. Старт коммерческой эксплуатации судна планируется в третьем квартале 2021 г.

Таким образом, ООО «Газпромнефть Марин Бункер» станет первой российской компанией в рыночном сегменте СПГ-бункеровки. До 2030 г. стратегической целью является формирование флота СПГ-бункеровщиков.

### Бункеровка (млн т)

| Показатель   | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|------|------|------|------|------|
| Премиальные продажи (бункеровка)                                 | 2,77 | 2,71 | 2,92 | 2,99 | 1,77 |
| Сеть портов присутствия в Российской Федерации и за рубежом, шт. | 36   | 37   | 34   | 35   | 35   |
| Доля на рынке Российской Федерации, %                            | 19,1 | 16,6 | 15,8 | 15,7 | 19,1 |

Источник: данные Компании

<sup>1</sup> – Бункеровка сжиженным природным газом.

**1,77** млн т  
премиальные  
продажи судового  
топлива

**35** портов  
в России  
и за рубежом

**19,1%**  
доля на рынке  
судового топлива  
в России

## Производство и продажа смазочных материалов

Выпуск и продажи смазочных материалов Компании обеспечены 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 (масло первой заливки).

В связи со снижением объемов промышленного производства, ограничениями розничной торговли в марте – мае 2020 г., а также закрытиями целого ряда зарубежных рынков в условиях пандемии COVID-19 совокупный объем продаж смазочных материалов в 2020 г. снизился на 6,4 % – до 0,44 млн т – с 0,47 млн т годом ранее. Объем премиальных продаж в 2020 г. составил 0,31 млн т, оставшись практически на уровне 2019 г. Сохранение объемов премиальных продаж позволило увеличить долю Компании на рынке фасованных смазочных материалов в России на 0,1 п. п. – до 23,5 %.

Расширилась и география продаж продукции Компании. Международные поставки масел в 2020 г. осуществлялись в 96 стран против 80 стран годом ранее.

### Реализация масел и смазок (млн т)

| Показатель  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|------|
| Общая реализация смазочных материалов                           | 0,45 | 0,41 | 0,49 | 0,47 | 0,44 |
| Премиальные продажи   | 0,27 | 0,29 | 0,31 | 0,32 | 0,31 |
| Сеть станций технического обслуживания G-Energy Service, шт.    | 70   | 120  | 170  | 210  | 205  |
| Доля на рынке фасованных масел и смазок Российской Федерации, % | 20,0 | 21,3 | 22,0 | 23,4 | 23,5 |

Источник: данные Компании

**310** тыс. т  
премиальные  
продажи масел  
и смазочных  
материалов



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Производство и сбыт смазочных материалов в Балканском регионе и Восточной Европе

В 2020 г. в Республике Сербии на базе активов масляного бизнеса NIS было создано дочернее общество Gazpromneft Lubricants Balkans doo, в задачи которого входит осуществление регулярных поставок масел и смазочных материалов на рынки стран Балканского региона и Восточной Европы.

С августа 2020 г. в г. Нови-Саде было налажено производство широкой продуктовой линейки масел и смазок, которая насчитывает 140 продуктов под брендом «Газпром нефти», 28 из которых – специализированные рецептуры для Балканского региона. География продаж Gazpromneft Lubricants Balkans doo не ограничивается Сербией – поставки продукции осуществляются в Грецию, Болгарию, Македонию, Албанию, Венгрию и Хорватию. Также в ближайшее время смазочные материалы, произведенные Gazpromneft Lubricants Balkans doo, появятся на рынках Косово, Боснии, Черногории, Словении и Словакии.

**140** видов масел и смазок под брендом «Газпром нефти» производится в Сербии

В прошедшем году активно развивался международный бизнес судовых масел Gazpromneft Ocean: запущено снабжение в Китае (включая Гонконг), Аргентине, Панаме, Бразилии, Греции, Мальте, ОАЭ, Румынии, Болгарии и Хорватии. Масла Gazpromneft Ocean получили официальные допуски Wärtsilä. По результатам испытаний продукты были включены в список смазочных масел, допущенных к применению в двигателях Wärtsilä и Sulzer. А экспорт авиационных масел увеличился на 25 %.

Ассортимент масел, пластичных смазок и технических жидкостей, производимых Компанией, включает более 1 тыс. наименований и продолжает расширяться. В 2020 г. поставлено на производство 17 новых наименований продукции, включая маловязкое масло для современных автомобилей G-Energy Synthetic Far East 5W-20 на G-Base, масло для дизельных двигателей нового поколения KAMAZ G-Profi Service Line NEO 10W-40, универсальное тракторное масло Terrion Gear UTTO, полностью синтетическое турбинное масло Gazpromneft Turbine Oil F Synth EP-68, бесцинковое всесезонное гидравлическое масло Gazpromneft Hydraulic HVZF-22. Кроме того, начато производство новой линейки смазочно-охлаждающих жидкостей. В доступном ценовом сегменте потребителям предлагается масло под новым брендом Syntolux.

# Результаты внедрения СУОД «Эталон» на Омском заводе смазочных материалов

Омский завод смазочных материалов стал лучшим среди 30 предприятий России и СНГ в номинации «Развитие производственной среды» по итогам соревнования, которое проводится движением «Лин-форум. Профессионалы бережливого производства». Это российский аналог международной премии Shingo Prize за операционное совершенство, которая в профессиональном сообществе считается «Нобелевской премией» для производственников.

Конкурс 2020 г. проходил в формате выездной аттестации ведущих экспертов Минэкономразвития России и Агентства стратегических инициатив. На Омском заводе смазочных материалов эксперты отметили успешные результаты программы улучшений «Время инноваций», системную работу всех инструментов программы системы управления операционной деятельностью «Эталон», включая 5С, практики регулярного менеджмента и линейные обходы.

Завод суммарно набрал 78 баллов по 100-балльной шкале оценки. Награждение победителей и вручение главного трофея – Кубка Гастева – прошло в начале 2021 г.

## Производство и реализация битумных материалов

«Газпром нефть» – один из крупнейших производителей и поставщиков битумной продукции и битумопроизводных материалов в Российской Федерации. В России, помимо выпуска продукции на собственных мощностях, расположенных в Москве, Омске, Ярославле, Рязани, Вязьме и Сальске, Компания активно взаимодействует с партнерами по производству вяжущих также в Краснодарском крае, Мордовии, Московской области, Санкт-Петербурге и Перми. За рубежом битумные материалы производятся в Сербии и Казахстане. Таким образом, битум и битумные материалы под брендами Компании выпускаются на 20 производственных площадках.

В период ограничений, связанных с пандемией COVID-19, продолжилась реализация национальных проектов, которые выступили драйверами развития дорожной инфраструктуры страны и положительно сказались на динамике потребления вяжущих в сегменте базовых и премиальных битумов. На фоне благоприятной рыночной динамики общая реализация и премиальные продажи битумных материалов Компании увеличились на 9,6 и 16,7 % соответственно.

**+16,7%**  
составил рост премиальных продаж битумов



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



# Цифровой сервис по продаже битумных материалов

В 2020 г. продолжалось развитие экосистемы цифровых продуктов ООО «Газпромнефть – БМ». Один из ключевых модулей разрабатываемой CRM-системы по взаимодействию с потребителями запущен в опытно-промышленную эксплуатацию и продолжает наращивать функционал.

Свыше 1 млн т базовых и премиальных битумов реализовано в 2020 г. конечным потребителям через цифровую платформу ООО «Газпромнефть – БМ». Объем вырос в два раза по сравнению с 2019 г. Через цифровой сервис контрагенты имеют возможность приобретать битум на 14 площадках Компании, включая АО «Газпромнефть – МНПЗ» и АО «Газпромнефть – ОНПЗ», по всей территории России.

Сейчас заявки в CRM-системе (Customer Relationship Management) – система управления отношениями с клиентами) подаются на наливную продукцию с доставкой по Российской Федерации, в 2021 г. функционал будет расширен до возможности заказывать фасованную продукцию по России и на экспорт, а позднее – с доставкой по железной дороге.

«Газпром нефть» – первой из российских вертикально интегрированных нефтяных компаний осуществила автоперевозку нефтепродуктов по цифровой накладной в рамках эксперимента Министерства транспорта Российской Федерации. По итогам эксперимента внесены изменения в федеральные правила перевозки, и с 2022 г. появится возможность масштабного использования цифровой накладной.

Для развития сбытовой сети в регионах России оператор битумного бизнеса Компании – ООО «Газпромнефть – БМ» – первым среди вертикально интегрированных нефтяных компаний стал формировать собственную терминальную сеть. В 2020 г. «Газпром нефть» начала сотрудничество с битумными терминалами в Воронеже и Екатеринбурге. Также высоким спросом на рынке пользуются оказываемые ООО «Газпромнефть – БМ» логистические услуги по доставке битумных вяжущих. Общий прирост объема продаж с доставкой автотранспортом наливных битумов относительно 2019 г. составил 34 %, а фасованного битума и полимерно-битумных вяжущих – 54 %.

Также на производственных активах ООО «Газпромнефть – БМ» планируется выпуск перспективных для российской строительной отрасли гидроизоляционных материалов: битумно-латексных эмульсий для мостов и тоннелей и полиуретановых герметиков для межпанельных швов зданий и сооружений.

В 2020 г. продукция Компании вышла на розничный рынок строительных материалов. Гидроизоляционные материалы были представлены в гипермаркетах одного из крупнейших DIY-ритейлеров – «Леруа Мерлен». Основой розничного ассортимента стали мастики и праймеры торговой марки «Брит», применяемые в загородном малоэтажном строительстве.

**2** раза  
рост продаж  
битумов  
через цифровую  
платформу

Расширена продуктовая линейка высокотехнологичных битумных материалов Компании за счет новых битумно-полимерных мастик и герметиков для строительства и обслуживания транспортной и промышленно-гражданской инфраструктуры.

## Реализация битумных материалов (млн т)

| Показатель                           | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020        |
|--------------------------------------|------|------|------|------|-------------|
| Общая реализация битумных материалов | 2,17 | 2,65 | 2,97 | 2,92 | <b>3,20</b> |
| Премиальные продажи                  | 0,23 | 0,29 | 0,35 | 0,42 | <b>0,49</b> |

Источник: данные Компании

## Производство и реализация нефтехимической продукции

Развитие нефтехимического производства является стратегическим направлением развития Компании. Базовая нефтехимическая продукция выпускается на всех нефтеперерабатывающих заводах «Газпром нефти» (Омск, Москва, Ярославль). Производство нефтехимической продукции дальнейших переделов (полипропилена) осуществляется на совместных с ПАО «СИБУР Холдинг» (доля владения 50 %) предприятиях – ООО «НПП «Нефтехимия» (Москва) и ООО «Полиом» (Омск).

В 2020 г. ООО «НПП «Нефтехимия» нарастило объем производства полипропилена, достигнув максимума за все время существования предприятия – 151,9 тыс. т. ООО «Полиом» увеличило часовую производительность комплекса до 26,5 т/ч, таким образом, мощность предприятия выросла до 224,5 тыс. т. Одновременно с ростом производительности оба предприятия добились высоких экологических показателей: ООО «Полиом» снизило воздействие на окружающую среду на 25 %, а ООО «НПП «Нефтехимия» сократило объем побочных продуктов производства на 30 % относительно 2019 г.

«Газпром нефть» – крупнейший российский производитель ряда базовых нефтехимических продуктов: ароматических углеводородов (бензола, параксилола, ортоксилола, толуола) и пропан-пропиленовой фракции.

## Реализация базовых продуктов нефтехимического производства (млн т)

| Показатель                                  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020        |
|---|------|------|------|------|-------------|
| Реализация нефтехимической продукции, всего | 1,35 | 1,25 | 1,35 | 1,55 | <b>1,47</b> |

Источник: данные Компании



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Основные показатели (МСФО)

### Основные показатели (млн ₽)

| Показатели   | 2016               | 2017               | 2018               | 2019               | 2020               | Δ 2020/2019, % |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|
| <b>ВЫРУЧКА<sup>1</sup></b>                                 |                    |                    |                    |                    |                    |                |
| Продажи нефти, газа и нефтепродуктов                       | 1 637 553          | 1 870 790          | 2 418 717          | 2 393 444          | <b>1 919 593</b>   | (19,8)         |
| Минус: экспортные пошлины и акциз с продаж                 | (150 156)          | -                  | -                  | -                  | -                  | -              |
| Прочая выручка   | 58 211             | 63 799             | 70 575             | 91 864             | <b>80 027</b>      | (12,9)         |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>                             | <b>1 545 608</b>   | <b>1 934 589</b>   | <b>2 489 292</b>   | <b>2 485 308</b>   | <b>1 999 620</b>   | <b>(19,5)</b>  |
| <b>РАСХОДЫ И ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ</b>                            |                    |                    |                    |                    |                    |                |
| Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов        | (351 294)          | (456 037)          | (617 306)          | (663 068)          | <b>(498 315)</b>   | (24,8)         |
| Производственные и операционные расходы                    | (201 862)          | (216 530)          | (228 618)          | (260 688)          | <b>(257 391)</b>   | (1,3)          |
| Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы | (108 981)          | (106 629)          | (114 882)          | (125 592)          | <b>(115 926)</b>   | (7,7)          |
| Транспортные расходы                                       | (132 984)          | (141 982)          | (147 182)          | (143 474)          | <b>(141 671)</b>   | (1,3)          |
| Износ, истощение и амортизация                             | (129 845)          | (140 998)          | (175 451)          | (181 372)          | <b>(222 151)</b>   | 22,5           |
| Налоги, за исключением налога на прибыль                   | (381 131)          | (492 269)          | (652 784)          | (591 193)          | <b>(577 390)</b>   | (2,3)          |
| Экспортные пошлины   | -                  | (76 658)           | (94 916)           | (71 601)           | <b>(40 605)</b>    | (43,3)         |
| Расходы на геолого-разведочные работы                      | (1 195)            | (963)              | (1 411)            | (1 752)            | <b>(994)</b>       | (43,3)         |
| <b>ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>                          | <b>(1 307 292)</b> | <b>(1 632 066)</b> | <b>(2 032 550)</b> | <b>(2 038 740)</b> | <b>(1 854 443)</b> | <b>(9,0)</b>   |

| Показатели   | 2016            | 2017            | 2018            | 2019            | 2020            | Δ 2020/2019, % |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>                                      | <b>238 316</b>  | <b>302 523</b>  | <b>456 742</b>  | <b>446 568</b>  | <b>145 177</b>  | <b>(67,5)</b>  |
| Доля в прибыли/(убытке) ассоциированных и совместных предприятий | 34 116          | 45 504          | 90 704          | 83 906          | <b>48 047</b>   | (42,7)         |
| (Убыток)/прибыль от курсовых разниц, нетто                       | 28 300          | (241)           | (33 558)        | 10 518          | <b>(23 654)</b> | -              |
| Финансовые доходы  | 11 071          | 10 098          | 7 506           | 22 906          | <b>11 378</b>   | (50,3)         |
| Финансовые расходы   | (34 282)        | (25 127)        | (21 476)        | (32 772)        | <b>(28 746)</b> | (12,3)         |
| Прочие (расходы)/доходы, нетто                                   | (17 982)        | (7 557)         | (19 796)        | (23 292)        | <b>(8 732)</b>  | (62,5)         |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЕ (РАСХОДЫ)/ДОХОДЫ</b>                             | <b>21 223</b>   | <b>22 677</b>   | <b>23 380</b>   | <b>61 266</b>   | <b>(1 707)</b>  | -              |
| <b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>                                | <b>259 539</b>  | <b>325 200</b>  | <b>480 122</b>  | <b>507 834</b>  | <b>143 470</b>  | <b>(71,7)</b>  |
| Расход по текущему налогу на прибыль                             | (21 290)        | (43 695)        | (59 585)        | (52 502)        | <b>(22 835)</b> | (56,5)         |
| Доход/(расход) по отложенному налогу на прибыль                  | (28 524)        | (11 827)        | (19 544)        | (33 244)        | <b>(2)</b>      | (100,0)        |
| <b>ИТОГО РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>                         | <b>(49 814)</b> | <b>(55 522)</b> | <b>(79 129)</b> | <b>(85 746)</b> | <b>(22 837)</b> | <b>(73,4)</b>  |
| <b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>   | <b>209 725</b>  | <b>269 678</b>  | <b>400 993</b>  | <b>422 088</b>  | <b>120 633</b>  | <b>(71,4)</b>  |
| Минус: прибыль, относящаяся к неконтролирующей доле участия      | (9 546)         | (16 404)        | (24 326)        | (21 887)        | <b>(2 934)</b>  | (86,6)         |
| <b>ПРИБЫЛЬ, ОТНОСЯЩАЯСЯ К АКЦИОНЕРАМ ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»</b>     | <b>200 179</b>  | <b>253 274</b>  | <b>376 667</b>  | <b>400 201</b>  | <b>117 699</b>  | <b>(70,6)</b>  |

По итогам 2020 г. выручка Компании от продаж снизилась на 19,5 % – до 2 трлн ₽, что связано со снижением цен и спроса на нефть и нефтепродукты на мировом и внутреннем рынках, а также с ограничительными мерами в условиях пандемии COVID-19. В то же время, несмотря на неблагоприятную рыночную конъюнктуру, Компания смогла сохранить чистую прибыль в положительной зоне (120,6 млрд ₽). Со второго по четвертый квартал 2020 г. чистая прибыль устойчиво росла, несмотря на высокую волатильность рынка.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



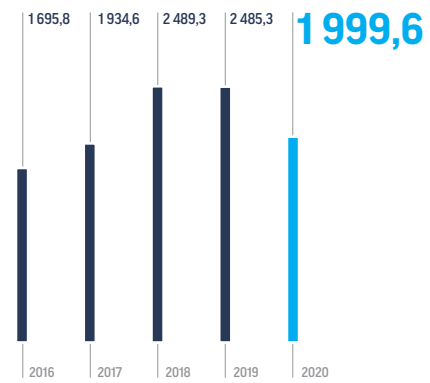
Устойчивое  
развитие



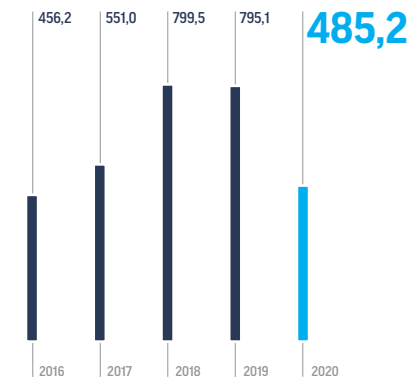
Приложения



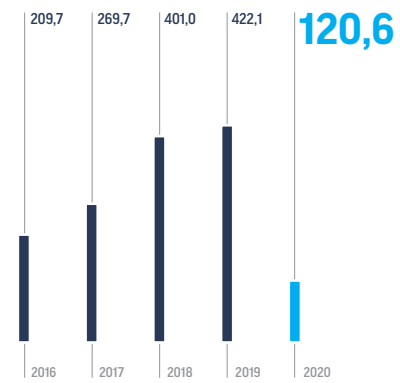
**Динамика выручки  
ПАО «Газпром нефть» (млрд ₽)**



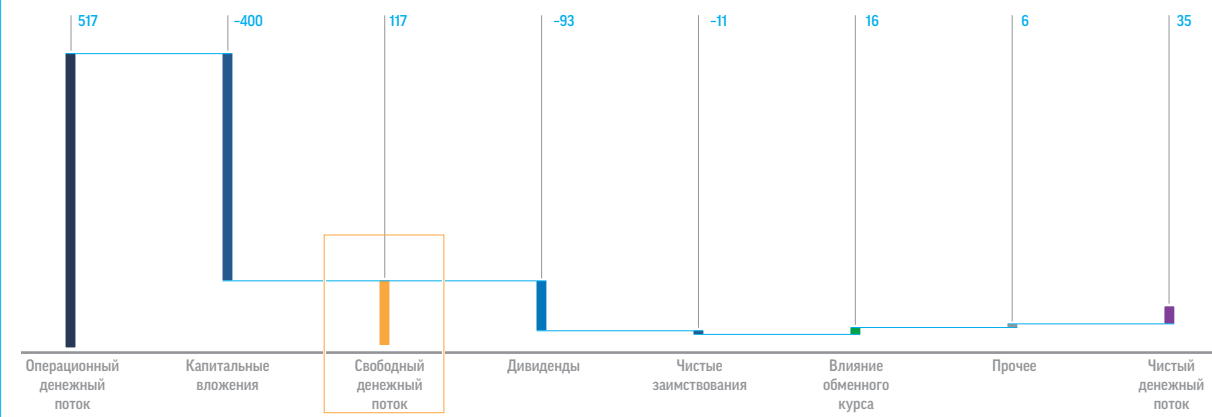
**Динамика показателя  
«Скорректированная EBITDA»  
(млрд ₽)**



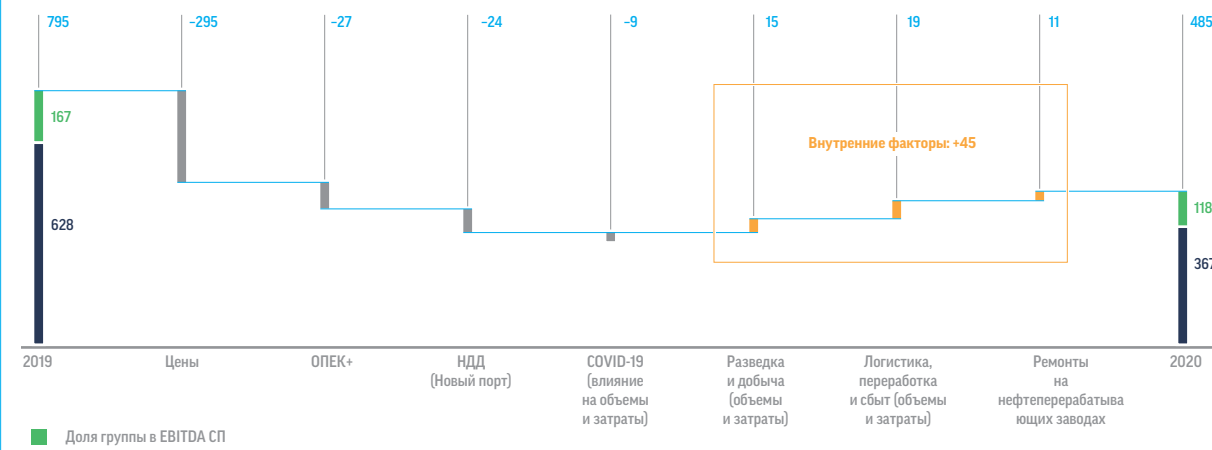
**Динамика чистой прибыли  
ПАО «Газпром нефть» (млрд ₽)**



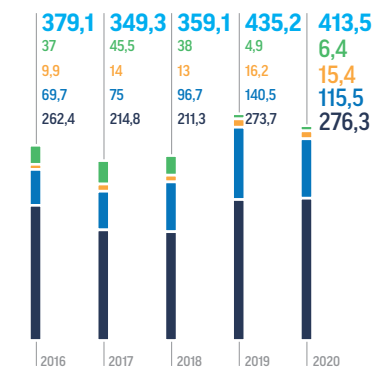
**Движение денежных средств за 2020 г. (млрд ₽)**



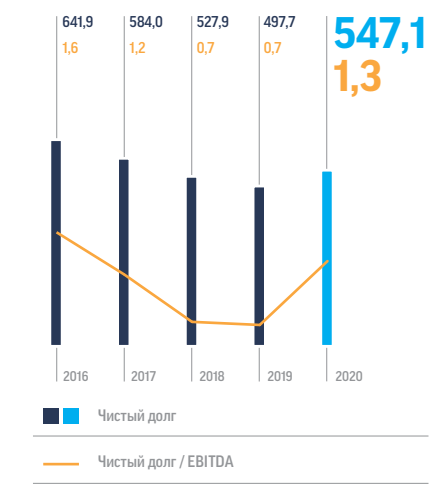
**Факторный анализ скорректированной EBITDA год к году (млрд ₽)**



**Капитальные вложения (млрд ₽)**



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



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





# ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ



# БЕСПИЛОТНИКИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ

## БЕСПИЛОТНЫЕ АППАРАТЫ НА АРКТИЧЕСКИХ МЕСТОРОЖДЕНИЯХ

В сентябре 2020 г. впервые в России беспилотный вертолет «Тайбер» KAGU-150 доставил тяжелый груз в условиях Арктики, преодолев 130 км над болотистой тундрой.

500–1 000 м  
высота  
полета

900 км  
дальность  
полета

209 км/ч  
максимальная  
скорость

150 кг  
максимальная  
грузоподъемность

6 тыс. м  
максимальная  
высота полета

1 тыс. км  
дальность  
полета

160 км/ч  
максимальная  
скорость

14 ч  
максимальная  
продолжительность  
полета

ВОСТОЧНО-  
МЕССОЯХСКОЕ  
МЕСТОРОЖДЕНИЕ

130 км

ПОСЕЛОК  
ТАЗОВСКИЙ

## БЕСПИЛОТНЫЕ АППАРАТЫ ДЛЯ ГЕОЛОГОРАЗВЕДКИ

Зона испытаний:

- 1 ХМАО-Югра
- 2 ЯНАО
- 3 Оренбургская область
- 4 Иркутская область

Диапазон температур  
-30°C | +40°C



Запуск беспилотного  
вертолета «Тайбер»  
(видео)



# Приоритетные направления

**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 технологические направления

|  |                                      |  |  |  |
|--|--------------------------------------|--|--|--|
| Повышение коэффициента извлечения нефти на зрелых месторождениях | Разработка многофазных месторождений | Добыча из низкопроницаемых коллекторов | Эффективная и безопасная работа на шельфе в ледовых условиях | Эффективные катализаторы и процессы нефтепереработки |
|--|--------------------------------------|--|--|--|

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

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

**96** патентов  
Компании

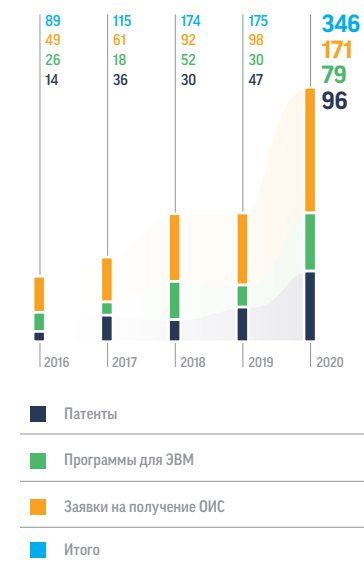
# Основные документы

## Программа инновационного развития

В 2020 г. Совет директоров утвердил актуализированную Программу инновационного развития. Перечень приоритетных направлений был существенно расширен за счет проектов цифровой трансформации: когнитивной геологии, центров управления проектами добычи, программы «Актив будущего», интегрированного планирования, управления производством и надежностью на нефтеперерабатывающих, сбытовых и логистических предприятиях.

Эти проекты предусматривают как внедрение цифровых инструментов, позволяющих принимать решения на основе данных и цифровых двойников, так и оптимизацию бизнес-процессов. Результатами их реализации станут повышение качества решений и ускорение

## Объекты интеллектуальной собственности ПАО «Газпром нефть»



Источник: данные Компании

ключевых бизнес-процессов Компании – геологоразведки и управления новыми крупными проектами добычи и производством. Благодаря проектам цифровой трансформации Компания рассчитывает существенно ускорить цикл геологоразведки, сократить время до первой нефти, получить дополнительную добычу, сократить простои оборудования и удельные операционные затраты.

Компания сохраняет фокус на первоначальных направлениях Программы инновационного развития: технологиях разработки нетрадиционных запасов углеводородов, третичных методах увеличения нефтеотдачи, повышении эффективности технологий бурения и МГРП, разработке и производстве катализаторов процессов нефтепереработки.

Объем инвестиций в рамках Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» в 2020 г. превысил 24 млрд руб. Основные статьи затрат: разработка и постановка на производство катализаторов каталитического крекинга, гидроочистки и гидрокрекинга, создание комплекса технологий для разработки баженовской свиты, а также реализация мероприятий цифровой трансформации.

## Технологическая стратегия Блока разведки и добычи

Технологическая стратегия охватывает все приоритетные направления деятельности Блока разведки и добычи, 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;
- долгосрочную программу развития инфраструктуры;
- технологии капитального строительства.

В 2020 г. Компанией завершено 13 проектов, включенных в портфель Технологической стратегии. В их числе – новые методы поиска пропущенных интервалов, инструменты концептуального инжиниринга, разработка технологии расчета оптимальной системы трещин МГРП для баженовской свиты, разработка инструментов управления пластом, оптимизированный дизайн скважин Приобского месторождения. Для каждого завершенного проекта определен периметр тиражирования результатов.

Прогнозный объем дополнительной добычи благодаря внедрению результатов технологических проектов, завершенных в 2020 г., составляет 200 тыс. т нефти до 2025 г. Суммарная ценность (EMV) рассматриваемых проектов превышает 7 млрд руб.

## Стратегия НИОКР Блока логистики, переработки и сбыта

Исследования и разработки в области нефтепереработки выполняются в рамках долгосрочной стратегии НИОКР. На сегодняшний день реализуется более 30 проектов по следующим приоритетным направлениям: увеличение глубины переработки нефти, повышение операционной эффективности, а также разработка новых продуктов, включая новые катализаторы каталитического крекинга, гидроочистки и гидрокрекинга.

**14** центров  
инноваций

**9+** тыс.  
ученых  
и разработчиков

**100+** Пбайт  
накопленных  
данных

**1+** трлн  
ежедневных  
цифровых операций

**+** Подробнее о цифровой трансформации Компании на с. 44

Компания  
сегодня

Стратегический  
отчет

Обзор  
результатов

Технологическое  
развитие

Система  
управления

Устойчивое  
развитие

Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Инновационная инфраструктура

С 2014 г. «Газпром нефть» развивает в Санкт-Петербурге научно-технический кластер, обеспечивающий технологическое лидерство Компании и способствующий инновационному развитию Северной столицы.

Здесь были созданы научные и технологические центры по ключевым направлениям деятельности: от геологоразведки и бурения до нефтепереработки, логистики и цифрового управления производством и продажами.

## Структура научно-технического кластера «Газпром нефти» в Санкт-Петербурге

### ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НЕФТЯНОЙ ИНДУСТРИИ

|  |  |  |
|--|--|--|
| Научно-технический центр «Газпром нефти» | Центр управления бурением «Геонавигатор» | Центр управления проектами нефтедобычи |
|--|--|--|

### ПОВЫШАЕМ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЭКОЛОГИЧНОСТЬ

|  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| Центр управления эффективностью нефтепереработки и сбыта | Центр управления производством нефтепродуктов | Центр компетенций «Цифровая Арктика» |
|--|---|--------------------------------------|

### СОЗДАЕМ ИНФРАСТРУКТУРУ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

|  |                            |   |
|--|----------------------------|---|
| Центр цифровой трансформации «Цифергауз» | ИТ-кластер «Газпром нефти» | Технопарк корпоративных информационных технологий «Газпром нефти» |
|--|----------------------------|---|

### РАЗВИВАЕМ СИСТЕМУ ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ

|  |   |                            |
|--|---|----------------------------|
| Центр индустриальной интеграции «Газпромнефть – Технологические партнерства» | Научно-образовательный центр «Искусственный интеллект в промышленности» | Энерготехнохаб «Петербург» |
| Технологический центр промышленных инноваций                                 | Математическая лаборатория им. П. Л. Чебышева                           |                            |

## ООО «Газпромнефть НТЦ»

Научно-технический центр ООО «Газпромнефть НТЦ» 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 2020 г. блок новых технологий ООО «Газпромнефть НТЦ» изменил подход к управлению технологическими проектами. Главными нововведениями стали система акселерации проектов и приоритизация бизнес-вызовов на основе технологического потенциала. Новый подход предусматривает ранжирование технологических проектов и активов на основании экономической ценности, которая может быть получена благодаря внедрению технологий на месторождениях Компании.

Общая оценка потенциала внедрения технологий портфеля Технологической стратегии превышает 500 млрд ₽. Ускорение реализации проектов и расширение периметра тиражирования их результатов позволили увеличить ценность технологического портфеля в сегменте разведки и добычи более чем на 20 %.

2 офиса

Санкт-Петербург  
Тюмень

+ тыс.  
сотрудников

## ООО «Газпромнефть – Технологические партнерства»

ООО «Газпромнефть – Технологические партнерства» – дочернее общество «Газпром нефти», которое является оператором отраслевого проекта Минэнерго России по созданию технологий и высокотехнологичного оборудования для рентабельной разработки запасов баженовской свиты.

«Газпромнефть – Технологические партнерства» выступает центром управления и экспертизы

по таким стратегическим ставкам Компании, как «Нетрадиционные запасы», «Палеозой», «Химические методы увеличения нефтеотдачи» и «Ачимовская толща». Предприятие также курирует направление коммерциализации технологических продуктов «Газпром нефти» в области разведки и добычи на отраслевом рынке.

Центр комплексного инжиниринга разведки

и добычи – подразделение ООО «Газпромнефть – Технологические партнерства» в Сколковском институте науки и технологий – осуществляет научно-техническое сопровождение проектов по освоению нетрадиционных запасов углеводородов: баженовской свиты, доманиковых отложений и доюрского комплекса.

В рамках технологического партнерства с администрацией ХМАО-Югры и Научно-аналитическим центром рационального недропользования им. В. И. Шпилемана в Ханты-Мансийске создается Центр исследования ядра – современная площадка для изучения образцов пород трудноизвлекаемой нефти и развития технологий для разработки баженовской свиты. По состоянию на конец 2020 г. в центре открыто шесть лабораторий из девяти; еще три будут созданы в 2021 г.

**В 2020 г. достигнута договоренность об участии ООО «Газпромнефть – Технологические партнерства» в работе Технопарка высоких технологий на территории ХМАО-Югры в статусе якорного резидента. На территории технопарка будут размещены подразделения, которые будут заниматься поиском и созданием технологий для освоения баженовской свиты.**

## ИТ-кластер

ИТ-кластер «Газпром нефти» сформирован на базе ИТ-функции компании и дочерних предприятий «Газпромнефть – Цифровые решения» (ранее ООО «ИТСК») и «Газпромнефть Информационно-Технологический оператор» (ранее ООО «Ноябрьскнефтегазсвязь»). Трансформация направлена на реализацию корпоративной стратегии

развития ИТ-инфраструктуры группы компаний «Газпром нефть», внедрение продуктового подхода и разработку новых сервисов для клиентов и партнеров.

Кластер обеспечивает создание большого пула цифровых продуктов и сервисов с последующей возможностью их тиражирования.

Сегодня ИТ-кластер «Газпром нефти» объединяет высококлассных специалистов ИТ- и цифровых технологий, обеспечивает создание большого пула цифровых сервисов и продуктов с эффективностью, подтвержденной в реальных бизнес-процессах.

### Эффекты от реализации трансформации ИТ-функции

- Рост скорости создания продуктов бизнеса
- Упрощение внутренних процедур
- Повышение скорости разработки и вывода продуктов в продукт
- Повышение бизнес-эффекта от владения ИТ
- Повышение качества инфраструктурных сервисов
- Интеграция всех инфраструктурных сервисов в руках единого профильного оператора – на конец 2020 г. поддержка рабочих мест на 100 % передана в «Газпромнефть ИТО»
- Повышение утилизации инфраструктуры и сервисного персонала
- Снижение удельной стоимости инфраструктурных сервисов

## «Цифергауз»

В 2020 г. Компания открыла в Санкт-Петербурге центр цифровой трансформации «Цифергауз». Новый центр объединяет кросс-функциональные команды, работающие над проектами в области промышленной цифровой трансформации, и офисы стратегических программ цифровой трансформации блоков Компании. Деятельность центра направлена на поиск решений для изменения традиционных бизнес-процессов и повышения

их эффективности за счет применения передовых технологий. Основными проектами центра стали цифровые решения для поиска и освоения месторождений, технологии удаленного управления бурением, промышленная автоматизация, роботизация логистики, а также управление арктическим флотом «Газпром нефти». В центре также функционируют технологические лаборатории по искусственному интеллекту, видеоаналитике,

## 3 технопарка

Санкт-Петербург  
Омск  
Ноябрьск

## 4 центра обработки данных

управлению роботами и беспилотниками, 3D-печати, виртуальной и дополненной реальности, тестированию новых сервисов, созданию промышленных гаджетов и датчиков телеметрии. В «Цифергаузе» также расположена штаб-квартира научно-образовательного центра «Искусственный интеллект в промышленности», созданного «Газпром нефтью» при участии ведущих вузов Санкт-Петербурга.

## ООО «Газпромнефть – Промышленные инновации»

В 2020 г. Компанией было принято решение о создании Технологического центра промышленных инноваций (ООО «Газпромнефть – Промышленные инновации»), который будет заниматься поиском, оценкой, разработкой, масштабированием и внедрением технологий, повышающих эффективность производственных процессов в сегменте нефтепереработки и нефтехимии, а также технологий будущего.

В числе технологических приоритетов:

- процессы нефтепереработки и нефтехимии;
- катализаторы;
- специализированные полимеры;
- продукты органического синтеза;
- биотехнологии, новые материалы.

Функционал новой структуры охватывает всю цепочку управления технологическими инновациями – от определения потребностей

бизнеса до внедрения технологий в производственные процессы. Центр будет использовать собственные компетенции и лабораторно-пилотный комплекс в Санкт-Петербурге для разработки и испытания технологий, параллельно привлекая к реализации технологических проектов внешних партнеров.

[+ Подробнее на с. 88](#)

## Центр управления бурением «ГеоНавигатор»

Доля трудноизвлекаемых запасов в портфеле «Газпром нефти» растет. Их рентабельная разработка возможна только с помощью высокотехнологичных горизонтальных и многоствольных скважин, для строительства которых

«ГеоНавигатор» использует технологии дистанционного управления. Специалисты центра в Санкт-Петербурге круглосуточно сопровождают строительство около 900 высокотехнологичных скважин в России и за рубежом.

~900  
скважин  
под сопровождением

## Центр управления проектами нефтедобычи

Центр управления проектами нефтедобычи – это единое цифровое и организационное пространство для подготовки и реализации крупных проектов «Газпром нефти» по добыче нефти и газа в Арктике, Сибири и Ираке.

Важнейшей задачей центра является оптимизация планов реализации проектов с помощью цифровых моделей. Новые технологии и методы управления помогают сократить сроки реализации крупных проектов на 40 %.

На 40%  
сократились сроки  
реализации<sup>1</sup>

## Центр управления эффективностью нефтепереработки и сбыта

Контролирует все технологические этапы нефтепереработки, логистики и сбыта продукции «Газпром нефти» – от поступления нефти на заводы до продажи итогового продукта потребителю. Использование предиктивной аналитики, интернета вещей и искусственного интеллекта позволяет вывести бизнес-процессы на принципиально новый уровень эффективности и безопасности.

Центр использует цифровую систему «Нефтеконтроль», обеспечивающую непрерывный мониторинг количества и качества нефтепродуктов по всей цепочке формирования добавленной стоимости: от нефтеперерабатывающих заводов до топливозаправочных комплексов в аэропортах и АЗС.

<sup>1</sup> – Для крупных проектов.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Центр управления производством нефтепродуктов

Представляет собой проект по созданию цифровой системы управления Московского НПЗ и Омского НПЗ, которая обеспечит переход от управления

отдельными установками завода к управлению технологическими цепочками. Следующим этапом станет создание цифровых систем для автоматического почасового

планирования, учета технологических показателей в режиме реального времени, предиктивного управления отклонениями на производстве.

## «Цифровая Арктика»

Управляет судами «Газпром нефти», обеспечивающими транспортировку нефти с северных месторождений, включая единственную на российском арктическом шельфе платформу «Приразломная».

**В центре «Цифровая Арктика» создана уникальная цифровая система «Капитан», которая оптимизирует движение ледоколов и танкеров, контролирует отгрузку нефти и объемы нефтехранилищ, учитывает производственные параметры и изменение ледовой обстановки, чтобы подобрать оптимальные логистические решения.**

## Технопарк корпоративных информационных технологий

Объединяет ведущих производителей ИТ-решений для нефтегазовой отрасли и промышленности в целом. «Газпром нефть» предоставляет разработчикам свое оборудование и вычислительные

мощности, обеспечивает инвестиции в перспективные программные продукты. Модель технопарка способствовала запуску и быстрому развитию более 50 проектов.

**50+** проектов  
были запущены  
благодаря  
технопарку

## «Искусственный интеллект в промышленности»

Научно-образовательный центр мирового уровня «Искусственный интеллект в промышленности» (НОЦ ИИ) создан компанией «Газпром нефть» и администрацией Санкт-Петербурга при участии ведущих технических вузов: СПбГУ, СПбПУ, ИТМО, ЛЭТИ и ГУАП. Это площадка для совместной работы промышленных заказчиков и ведущих технических высших учебных заведений над научными, прикладными и образовательными задачами разработки и применения технологий искусственного интеллекта в промышленности. Позволит

уменьшить существующий разрыв между наукой и бизнесом и повысить количество доведенных до внедрения технологических решений.

За счет такого формата сотрудничества появилась возможность решать по-настоящему сложные задачи, формировать новые научные коллективы для разработки новых методов и подходов и обеспечивать эффективные коммуникации между участниками, развивать существующие команды вузов. НОЦ ИИ позволит

индустриальным заказчикам решать сложные задачи благодаря привлечению уникальных компетенций исследователей. Для полноценного функционирования НОЦ ИИ в 2020 г. была учреждена ассоциация «Искусственный интеллект в промышленности».

Также задачами НОЦ ИИ является помощь вузам в адаптации их образовательных программ в области искусственного интеллекта под потребности бизнеса и развитие компетенций сотрудников индустриальных компаний-заказчиков.

## «Энерготехнохаб Петербург»

**Миссия проекта – привлечь в город инженерные и научные подразделения крупных промышленных и энергетических корпораций, а также поддерживать местные технологические компании.**

«Энерготехнохаб «Петербург» запущен в конце 2019 г. по инициативе правительства Санкт-Петербурга и компании «Газпром нефть».

По итогам 2020 г. к Энерготехнохабу «Петербург» присоединились 130 резидентов из 20 регионов России, а также из Бельгии и Австрии. В планах до 2030 г. – объединить в проекте более 500 технологических компаний. Это поможет сконцентрировать на предприятиях и в научных центрах Санкт-Петербурга крупный объем научных и инженерных заказов

в сфере энергетики, ежегодный объем которых в России оценивается в 100 млрд ₽. Партнером проекта также является Институт нефтегазовых технологических инициатив (ИНТИ) и венчурный фонд «Новая индустрия» (см. ниже).

В пяти вузах Санкт-Петербурга созданы студенческие энергетические клубы, которые объединяют студентов, аспирантов и выпускников для участия в командах разработчиков и стартапах в сфере традиционной и возобновляемой энергетики.

**130** резидентов  
присоединились  
к проекту

**5** студенческих  
энергоклубов

## Математическая лаборатория им. П. Л. Чебышева

Совместный проект СПбГУ и «Газпром нефти», направленный на развитие исследований в области фундаментальной математики. Здесь создают математические алгоритмы для цифровых моделей нефтяных месторождений и когнитивных программ.

Также совместно с лабораторией Компания реализует всероссийский проект поддержки одаренной молодежи «Математическая прогрессия». За время его реализации стипендии и гранты получили более 500 студентов и аспирантов.



Узнать больше:  
Технологические центры «Газпром нефти»

## Научно-исследовательский центр битумных материалов (Санкт-Петербург)

Развивает технологии производства битумных материалов, обеспечивающих увеличение срока службы дорожного покрытия. В структуре центра 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 Научно-исследовательский центр битумных материалов выступает в качестве независимой лаборатории федерального проекта «Безопасные и качественные дороги».

## Отраслевой центр развития катализаторных технологий (Омск)

В 2020 г. «Газпром нефть» завершила строительство самого современного в России Отраслевого центра развития катализаторных технологий, который вошел в состав нового катализаторного производства «Газпром нефти»

в Омске. Он предназначен для проведения сравнительных испытаний катализаторов с учетом промышленных условий и оснащен пилотными установками для синтеза и испытаний катализаторов и их компонентов, которые не имеют

аналогов в мире. Полностью функциональные уменьшенные копии промышленных объектов дают возможность воспроизвести весь каталитический процесс – от производства до эксплуатации.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Партнерства

### Фонд «Новая индустрия»

Совместно с Газпромбанком, АО «РВК» и ООО «ВЭБ Инновации» Компания входит в число учредителей венчурного фонда «Новая индустрия» (New Industry Ventures). Фонд инвестирует в компании, разрабатывающие новые материалы, технологии, продукты и сервисы для нефтегазовой отрасли. Приоритетами фонда являются 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 включает технологии ресурсо- и энергосбережения и цифровые продукты, в том числе технологии «Индустрии 4.0». В частности, в начале 2021 г. фонд поддержал проект создания инновационной системы визуализации и контроля за ходом строительных работ, а также проект развития российской системы видеоналики для охраны труда и производственного контроля с использованием технологий искусственного

интеллекта и больших данных в местное предприятие в ХМАО-Югре.

В 2020 г. Компанией также создано несколько совместных предприятий, которые будут заниматься разработкой, апробацией, тиражированием и коммерциализацией новых технологий. В частности, закрыта сделка с компанией «Зарубежнефть» по созданию совместного предприятия в ХМАО-Югре для развития и апробации технологий добычи трудноизвлекаемой нефти. В портфель активов вошли лицензионные участки Салымский-3 и Салымский-5.

### ООО «Новые технологии добычи нефти»

ООО «Новые технологии добычи нефти» – совместное предприятие «Газпром нефти», «ЛУКОЙЛа» и «Татнефти» – будет разрабатывать трудноизвлекаемые запасы

Савицкого и Журавлевского лицензионных участков в Оренбургской области. Одним из направлений деятельности нового предприятия станет разработка рентабельных

технологий для промышленного применения на указанных лицензионных участках.

### «Цифровая индустриальная платформа»

«Газпром нефть» и «Цифра» создали совместное предприятие «Цифровая индустриальная платформа» для разработки цифровой промышленной платформы, а также сервисов управления производством и продвижения новых технологических решений в нефтегазовой отрасли.

Продукты, создаваемые в рамках СП, решают задачу интеграции больших данных технологических объектов с ключевыми системами управления цепочкой добавленной стоимости. Дополнительным фокусом деятельности совместного предприятия является создание решений в области MES (manufacturing execution system) – систем управления производственными процессами, цифровых

двойников, систем планирования производственной деятельности на основе единой объектной модели цепи.

Технологической базой для совместного предприятия стали индустриальная платформа интернета вещей ZIIoT и цифровые сервисы нефтепереработки ГК «Цифра», а также собственные цифровые системы «Газпром нефти».

### ООО «НЕДРА»

«Газпром нефть» и «ИКС Холдинг» создали совместное предприятие – ООО «НЕДРА» (NEDRA, New Digital Resources for Assets) на базе компании Nexign. В его задачи входят реализация проектов в интересах «Газпром нефти» и создание рыночных цифровых продуктов для отраслевых задач с применением

современных систем искусственного интеллекта и продвинутых алгоритмов обработки данных для поддержки управленческих решений и объединения их в интегрированную отраслевую открытую платформу разведки и добычи. В числе перспективных проектов – система поддержки принятия

инвестиционных решений при работе с нефтегазовыми месторождениями, решения для промышленной безопасности на базе компьютерного зрения, а также инструмент интеграции процессов добывающих активов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЕКТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА

# Технологии добычи

## ОСВОЕНИЕ БАЖЕНОВСКОЙ СВИТЫ

В рамках национального проекта по изучению баженовской свиты дочернее предприятие ООО «Газпромнефть» – Технологические партнерства» (прежнее название – «Технологический центр «Бажен») подтвердило заявленную динамику повышения эффективности

технологии МГРП в горизонтальных скважинах при разработке запасов данного типа. Ключевым результатом 2020 г. стало снижение удельной стоимости высокотехнологичной скважины для освоения баженовской свиты на 20 %. Это стало возможно благодаря развитию отечественного

рынка нефтесервисных услуг и повышению технологической сложности скважин. Ближайшие планы Компании предусматривают снижение стоимости скважины до уровня, позволяющего приступить к промышленной разработке баженовской свиты.

## БАЖЕНОВСКАЯ СВИТА



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



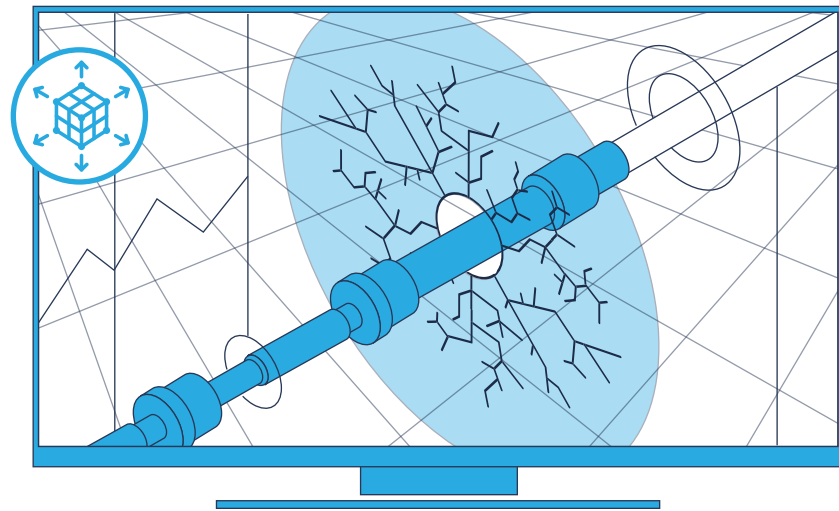
Приложения



## ЦИФРОВОЙ СИМУЛЯТОР «КИБЕР ГРП 2.0»

В 2020 г. цифровой симулятор «Кибер ГРП 2.0», разработанный ООО «Газпромнефть НТЦ» в консорциуме с отечественными научными организациями и вузами, подтвердил свою эффективность на месторождении Компании.

По сравнению с зарубежными аналогами российский симулятор точнее воспроизводит характеристики трещин ГРП и выполняет расчеты быстрее. Совместно с другими цифровыми инструментами Компании «Кибер ГРП 2.0» существенно повысит эффективность добычи нефти из низкопроницаемых пластов.

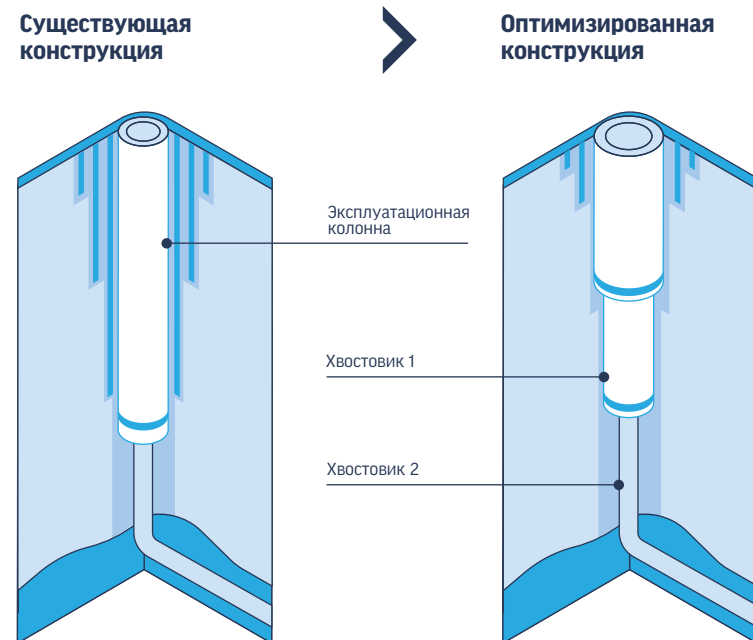


## ОПТИМИЗИРОВАННЫЙ ДИЗАЙН СКВАЖИНЫ ПРИОБСКОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ

Компанией принято решение о тиражировании результатов технологического проекта «Оптимизированный дизайн скважины Приобского месторождения».

Целью проекта, над которым работала команда ООО «Газпромнефть-Хантос» и ООО «Газпромнефть НТЦ», являлось повышение экономической эффективности бурения горизонтальных скважин и сокращение сроков бурения.

На 2021 г. запланировано промышленное внедрение технологии на Приобском месторождении и на месторождении им. Александра Жагрина.



## ТЕХНОЛОГИИ И ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ РАБОТЫ НА ШЕЛЬФЕ

В партнерстве с отечественными разработчиками создаются эффективные технологии и оборудование для работы на шельфе.

Одной из таких разработок является диспергент для ликвидации разливов нефти в ледовых условиях, не имеющий аналогов в России.

Будучи значительно дешевле зарубежных аналогов, новый диспергент превосходит их по эффективности в арктических условиях.

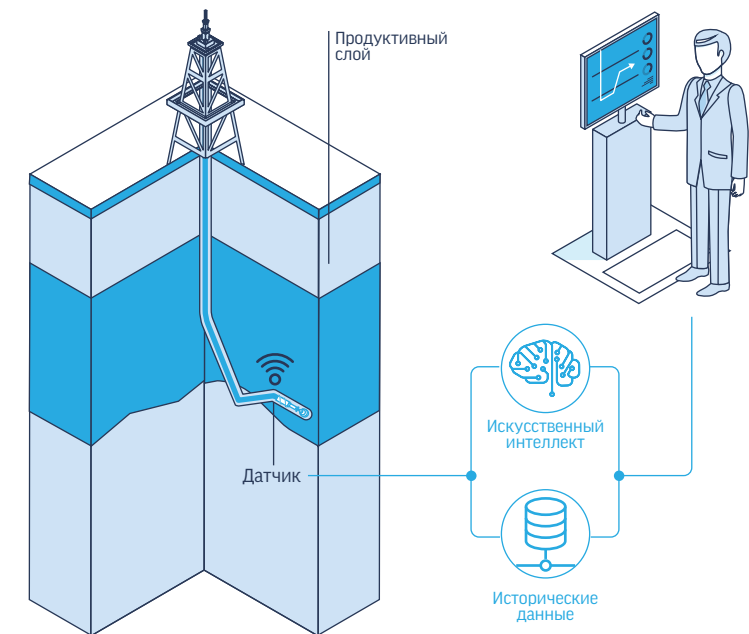


## ИСПЫТАНИЯ ЦИФРОВОЙ БУРОВОЙ УСТАНОВКИ

На объектах АО «Газпромнефть-ННГ» проведены успешные испытания цифровой буровой установки, позволяющей выполнять ряд операций без участия человека.

По итогам испытаний сроки строительства высокотехнологичных скважин сократились на 17,5 % относительно нормативов, стоимость сервисов по суточной ставке снижена на 8 %.

Благодаря автоматизации процесса повысился уровень промышленной безопасности при выполнении буровых операций.



# НИОКР в области нефтепереработки

Исследования проводятся совместно с ведущими вузами, научными организациями и технологическими компаниями из разных регионов России.

## Приоритетные направления

Увеличение глубины переработки нефти

Повышение эффективности и экологичности производства

Разработка новых процессов и продуктов, включая катализаторы для внедрения на собственных нефтеперерабатывающих заводах и поставки внешним потребителям

# Разработка инновационных технологий

Компанией создана и запатентована эффективная технология производства игольчатого кокса, которая была удостоена премии ПАО «Газпром» в области науки и техники за 2020 г. Технология производства игольчатого кокса «Газпром нефти» вошла в топ-10 российских изобретений 2020 г. по версии Роспатента. Разработаны катализаторы крекинга для переработки тяжелого сырья, увеличения выхода олефинов. Начаты промышленные поставки новой марки катализатора крекинга для переработки сырья НПЗ «Славнефть – ЯНОС». Запатентованный Компанией катализатор гидроочистки обеспечил получение дизельного топлива экологического стандарта «Евро-5» на Омском НПЗ, показав каталитическую активность на уровне лучших мировых аналогов. На Московском НПЗ внедрен катализатор риформинга, технологию производства которого «Газпром нефть» планирует лицензировать внешним потребителям.

**ТОП-10  
российских  
изобретений  
2020 г. по версии  
Роспатента**

## 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 2020 г. стали испытания разработки компании «Буринтех» РУС-ГМ-195. С использованием импортозамещающего продукта был пробурен наклонно-направленный участок скважины длиной более 1,9 тыс. м на Южно-Приобском месторождении. Технология потребовала внедрения уникальных научных решений начиная с подбора сверхнадежных материалов и заканчивая изготовлением и успешным испытанием прототипов в реальных условиях.

## АНО «Институт нефтегазовых технологических инициатив»

С целью системной поддержки импортозамещения и реализации экспортного потенциала российских решений в 2020 г. «Газпром нефть» в партнерстве с ПАО «СИБУР Холдинг» и ПАО «Татнефть» выступили учредителями АНО «Институт нефтегазовых технологических

инициатив». Создание организации было направлено на объединение усилий российских и иностранных нефтегазовых компаний с целью разработки и утверждения единых отраслевых стандартов для их последующего применения в проектировании, закупочной деятельности и оценке потенциальных

поставщиков. К деятельности организации в качестве наблюдателей уже присоединились российские компании ПАО «Транснефть» и ПАО «ЛУКОЙЛ», а также иностранные партнеры в лице «УзбекНефтеГаз» и ADNOC.

## Студенческие объединения

Для перехода от импортозамещения к импортоопережению в 2020 г. в пяти ведущих инженерных вузах Санкт-Петербурга (Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова,

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет) при поддержке «Газпром нефти» прошли открытия студенческих объединений – энергетических клубов, деятельность которых будет направлена на профориентацию и поддержку в реализации новых высокотехнологичных проектов. Для проектов энергетических клубов запущена межвузовская акселерационная программа, участие в которой приняли более 15 студенческих проектов по решению технологических вызовов Компании.

**15** студенческих проектов приняли участие в программе



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения







# Обращение Председателя Совета директоров ПАО «Газпром нефть»



## Уважаемые акционеры и инвесторы!

В 2020 году Компания столкнулась с беспрецедентными вызовами, связанными с пандемией COVID-19. Новые реалии потребовали от Совета директоров «Газпром нефти» принятия оперативных решений с учетом множества внешних и внутренних факторов, послужили своего рода проверкой эффективности и надежности корпоративной системы управления.

В фокусе внимания Совета директоров в отчетном году находились вопросы стратегического развития, управления рисками, планирования непрерывности производственных и операционных процессов, выявления новых возможностей для эффективного развития бизнеса. Анализ и оценке подверглись важные для реализации долгосрочной стратегии Компании направления: развитие совместных проектов с участием партнеров, программы освоения шельфовых и арктических месторождений, в том числе в рамках долгосрочных рискованных операторских договоров, программа модернизации нефтеперерабатывающих заводов, развитие собственной сбытовой сети и продуктовой линейки, дальнейшее снижение воздействия на окружающую среду.

Последовательная цифровая трансформация бизнеса, применение передовых инструментов позволяют обеспечивать полноценное дистанционное взаимодействие органов корпоративного управления «Газпром нефти», акционеров и инвесторов. Так, в 2020 году успешно проведено в форме заочного голосования годовое Общее собрание акционеров. Компания обеспечила акционерам доступ к цифровым сервисам для ознакомления с материалами и голосования.

В отчетном году утверждена новая дивидендная политика Компании, которая определила целевой уровень дивидендных выплат в размере не менее 50 % от чистой прибыли, рассчитываемой по МСФО. Внесены изменения в структуру органов контроля финансово-хозяйственной деятельности: в связи с наличием в Компании развитой системы управления рисками и внутреннего контроля, службы внутреннего аудита и Комитета по аудиту Совета директоров упразднена Ревизионная комиссия. Внеочередным общим собранием акционеров утверждены новые редакции основных внутренних документов «Газпром нефти»: Устава, Положений об общих собраниях акционеров, о Совете директоров, о Правлении, о Генеральном директоре. Обновлен Кодекс корпоративного управления Компании.

Уровень раскрытия корпоративной информации, внимание к вопросам экологии и социальной ответственности, качество корпоративного управления были высоко оценены в экспертной среде. По итогам 2020 года «Газпром нефть» получила премию информационных агентств «Интерфакс» и АК&М как самая информационно прозрачная компания.

Несмотря на сложности 2020 года, органы корпоративного управления работали с высокой эффективностью, что стало одним из ключевых факторов успешной деятельности «Газпром нефти», нацеленной на дальнейшее устойчивое развитие.

**≥50%**  
**чистой прибыли по МСФО – целевой уровень дивидендных выплат**

**№ 1**  
**самая информационно прозрачная компания по оценке «Интерфакса» и АК&М**

**МИЛЛЕР А. Б.**  
Председатель  
Совета директоров  
ПАО «Газпром нефть»



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



# Характеристика практики корпоративного управления

**Система корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» включает в себя все основные элементы, присущие публичным компаниям с развитой практикой управления, и в полной мере соответствует требованиям законодательства и Правилам листинга ПАО Московская Биржа. Это позволяет обеспечить необходимую степень уверенности акционеров и инвесторов в последовательности реализуемой стратегии, непрерывности деятельности и устойчивости Компании.**

В Группе «Газпром нефть» непрерывность деятельности обеспечивается процессами планирования, анализа рисков, разработки рекомендаций, оперативного реагирования и контроля на всех уровнях управления.

## COVID-19: меры реагирования

Чтобы экономика страны и жизнь в городах не останавливалась, десятки тысяч сотрудников «Газпром нефти» в течение всего 2020 г. продолжали непрерывную работу. В компании были созданы новые координационные органы: оперативные штабы «Здоровье», «Производство» и «Финансы», а также две корпоративные программы – «Регионы» и «Коммуникации».

Еще до появления рисков COVID-19 в «Газпром нефти» было создано медицинское подразделение, которое отвечает за комплексную защиту здоровья сотрудников в офисах и на производствах, а также вахтовиков на отдаленных нефтепромыслах в России и за рубежом. В его состав вошли опытные специалисты-медики, а также работники медицинских служб и групп экстренного реагирования на всех производствах компании.

Благодаря своевременно принятым мерам, на нефтепромыслах «Газпром нефти» продолжили безопасно сменяться вахты, заводы ежедневно выпускать продукцию, на АЗС круглосуточно заправлять автомобили.

В офисах компании обеспечена противовирусная инфраструктура: системы дистанционной термометрии на входе, бактерицидные рециркуляторы и антисептики в рабочих помещениях. Офисы оснащены самыми современными средствами противовирусной защиты, включая обеззараживание общей вентиляции, применение комплексов аэрозольной дезинфекции (в том числе роботов-дезинфекторов). Рабочие пространства организованы с учетом соблюдения социальной дистанции 1,5 м. Сотрудникам ежедневно выдаются защитные маски и перчатки. В течение дня проводится контроль температуры персонала, дезинфекция помещений и контактных поверхностей.

**+** Подробнее о мерах «Газпром нефти» по борьбе с COVID-19 на с. 28

**АНТИВИРУС**  
ПРОГРАММА «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПРОТИВ COVID-19

### Компоненты системы корпоративного управления ПАО «Газпром нефть»

Права акционеров

Деятельность органов управления и контроля

Раскрытие информации

Устойчивое развитие и социальная ответственность

Каждый из компонентов содержит набор критериев, отражающих политики, процедуры и структуры корпоративного управления, определенные требованиями законодательства Российской Федерации, Правилами листинга ПАО Московская Биржа, рекомендациями российского Кодекса корпоративного управления, а также международной передовой практикой корпоративного управления.

Корпоративное управление ПАО «Газпром нефть» характеризуется наличием одного основного акционера в лице ПАО «Газпром». Ему принадлежит 95,68 % акций. Остальной пакет акций распределен между миноритарными акционерами – физическими и юридическими лицами, что в целом определяет распределение баланса сил между различными участниками корпоративных взаимоотношений.


Корпоративное управление в «Газпром нефти» строится на системной основе с учетом лучших практик и соответствует требованиям российского законодательства и рекомендациям Кодекса корпоративного управления Компании.

**95,68%**  
акций Компании принадлежит ПАО «Газпром»

Адрес электронной почты для связи с акционерами  
[shareholders@gazprom-neft.ru](mailto:shareholders@gazprom-neft.ru)

Соблюдение принципов Кодекса корпоративного управления<sup>1</sup> в 2020 г.

Личный кабинет акционера



| Раздел   | Принципы, рекомендованные Кодексом корпоративного управления | Принципы, полностью соблюдаемые | Принципы, частично соблюдаемые | Принципы, не соблюдаемые | Принципы, соблюдаемые Компанией |
|--|--|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Права акционеров и равенство условий для акционеров при осуществлении ими своих прав                         | 13   | 13                              | 0                              | 0                        |                                 |
| Совет директоров Компании, компетенция, комитеты Совета директоров, независимость                            | 36   | 22                              | 10                             | 4                        |                                 |
| Корпоративный секретарь Компании   | 2  | 2                               | 0                              | 0                        |                                 |
| Система вознаграждения членов Совета директоров, исполнительных органов и иных ключевых сотрудников Компании | 10   | 8                               | 0                              | 2                        |                                 |
| 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>60</b>                       | <b>12</b>                      | <b>7</b>                 |                                 |

Отчет о соблюдении Кодекса корпоративного управления представлен в Приложении 7, с. 398.

<sup>1</sup> – 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.

Компания сегодня

Стратегический отчет

Обзор результатов

Технологическое развитие

Система управления

Устойчивое развитие

Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Роль Корпоративного центра в совершенствовании управления дочерними обществами

Корпоративным центром Группы «Газпром нефть» является ПАО «Газпром нефть», обеспечивающее эффективный контроль за всеми процессами. По состоянию на 31 декабря 2020 г. в структуру «Газпром нефти» входило 152 российских и иностранных юридических лиц.

Вне зависимости от структуры уставного капитала ПАО «Газпром нефть» является основной компанией по отношению к организациям Группы «Газпром нефть», что надлежащим образом зафиксировано в уставах дочерних обществ Группы «Газпром нефть».

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

В Компании разработаны и утверждены процедуры, позволяющие под руководством Корпоративного центра успешно осуществлять координацию и контроль деятельности дочерних обществ в рамках реализуемой Стратегии развития Компании.

Закреплено коллегиальное принятие решений об участии любой организации, входящей в Группу «Газпром нефть», в иной организации, как коммерческой, так и некоммерческой; определен круг лиц, принимающих решение. Данный вопрос, относящийся к компетенции Совета директоров ПАО «Газпром нефть», вносится на предварительное решение Правления ПАО «Газпром нефть».

Зафиксирована и утверждена структура управления совместными предприятиями, в которых есть доля участия Группы «Газпром нефть». Для эффективного управления ими введено понятие менеджера актива, функциональной обязанностью которого является координация управления совместным предприятием.

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

# 152

**юридических лиц  
входят в структуру  
ПАО «Газпром нефть»**



Структура  
Группы «Газпром нефть»  
приведена в Приложении 3,  
с. 373

## Стремление к лучшему корпоративному управлению

18 декабря 2020 г. решением внеочередного Общего собрания акционеров утверждены новые редакции внутренних документов Компании:

- Устав;
- Положение об Общем собрании акционеров;
- Положение о Совете директоров;
- Положение о Правлении;
- Положение о Генеральном директоре;
- Кодекс корпоративного управления.

Основные изменения связаны с упразднением Ревизионной комиссии в Компании и усилением роли Совета директоров в осуществлении внутреннего контроля и управления рисками. Одновременно редакции внутренних документов приведены в соответствие с действующим законодательством и корпоративными практиками Компании.

В отчетном году Советом директоров утверждена Политика управления рисками и внутреннего контроля, которая направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля Группы «Газпром нефть» с целью повышения надежности и эффективности ее функционирования, обеспечения достаточных гарантий достижения целей и решения задач Группы «Газпром нефть».

Политика управления рисками и внутреннего контроля определяет цели, задачи, принципы организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, а также устанавливает перечень участников и основные компоненты системы управления рисками и внутреннего контроля.

В конце 2020 г. Советом директоров утверждена новая редакция Положения о дивидендной

политике, в соответствии с которой целевой уровень дивидендных выплат определен в размере не менее 50 % от чистой прибыли, определяемой по МСФО.

В отчетном году утверждена новая Политика о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров. Новая редакция подготовлена взамен редакции 2010 г., которая не в полной мере соответствовала действующему

законодательству и Кодексу корпоративного управления. В Политике о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров определено, что вознаграждение члена Совета директоров зависит от финансовых показателей деятельности Компании, количества времени осуществления полномочий, от участия в заседаниях, от исполнения дополнительных обязанностей.

Совершенствуя практику корпоративного управления, Компания внимательно следит за развитием корпоративного законодательства и практик корпоративного управления в России и за рубежом.

## Направления развития практики корпоративного управления

### Права акционеров – ключевые области для развития:

- организация возможности дистанционного участия акционеров в общих собраниях акционеров с использованием информационных технологий;
- продолжение мероприятий по совершенствованию взаимодействия с акционерами по вопросам актуализации реестра акционеров, расширения возможностей интернет-сервиса «Личный кабинет акционера», создания дополнительных возможностей для реестровых акционеров по реализации акций компании.

### Деятельность органов управления и контроля – ключевые области для развития:

- управление Советом директоров ESG-рисками;
- ежегодное рассмотрение Советом директоров отчетов в области устойчивого развития;
- совершенствование отдельных процедур организации работы органов управления;
- автоматизация контроля корпоративных процессов.

### Раскрытие информации – ключевые области для развития:

- автоматизация процессов передачи и согласования информации от источника возникновения события до ее финального раскрытия на рынке ценных бумаг;
- актуализация Информационной политики ПАО «Газпром нефть» в части добровольного и обязательного раскрытия информации;
- организация процесса раскрытия информации в Компании в соответствии с новыми требованиями законодательства;
- актуализация внутренних документов в части раскрытия инсайдерской информации.

### Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие - ключевые области для развития

- повышение уровня интеграции повестки ESG в деятельность Компании и качества соблюдения соответствующих практик;
- интеграция ESG факторов в долгосрочную стратегию Компании.



## 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 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. В настоящее время в Компании выстроена четкая и понятная организационная структура с хорошим уровнем взаимодействия между органами управления и разграничением обязанностей по контролю и управлению, что гарантирует

поступательный рост стоимости Компании для акционеров в долгосрочной перспективе.

Существенную роль в системе корпоративного управления «Газпром нефти» играют информационная открытость и прозрачность финансовой информации в сочетании с сохранением интересов Компании в области защиты коммерческой тайны и прочей конфиденциальной информации.

Наиболее важным каналом распространения информации, который доступен наибольшему числу заинтересованных лиц, для «Газпром нефти» является официальный интернет-сайт Компании (<http://www.gazprom-neft.ru/>), Годовой отчет и Отчет об устойчивом развитии Компании, а также специализированный IR-раздел сайта (<http://ir.gazprom-neft.ru/>). На этих ресурсах можно

ознакомиться с последними новостями Компании, финансовыми и производственными показателями, отчетностью и другой полезной информацией о деятельности Компании, а также с документами, регламентирующими деятельность органов управления и контроля «Газпром нефти», такими как Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Правлении, Положение о Генеральном директоре (смотрите раздел «Документы» на сайте Компании).

Придерживаясь принципа равнодоступности информации для всех заинтересованных лиц, «Газпром нефть» публикует информацию, размещаемую на официальном сайте, как на русском, так и на английском языках.

Существенную роль в системе корпоративного управления «Газпром нефти» играют информационная открытость и прозрачность финансовой информации в сочетании с сохранением интересов Компании в области защиты коммерческой тайны и прочей конфиденциальной информации.

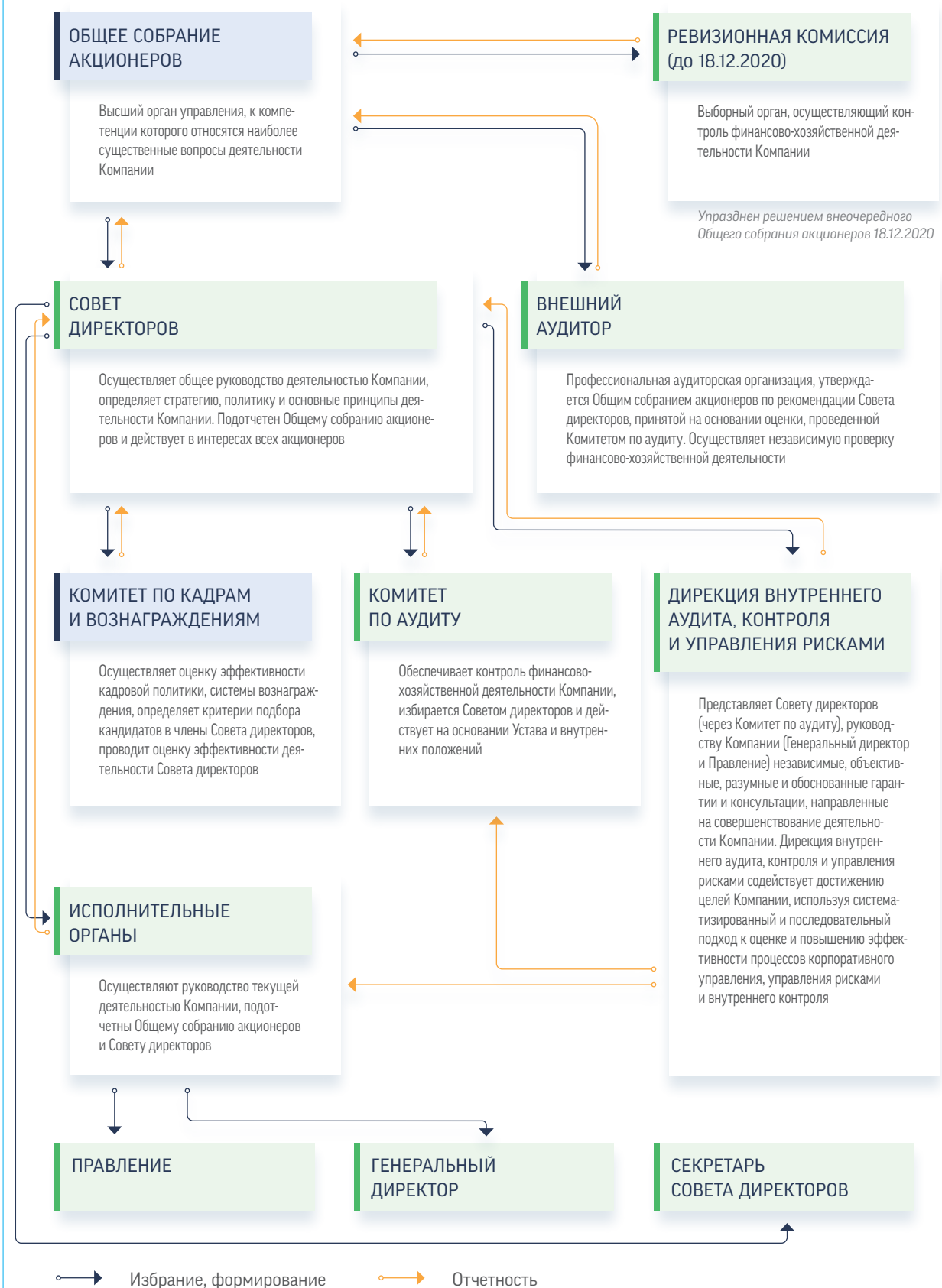


Сайт «Газпром нефти»



Внутренние документы и политики

## Структура органов управления и контроля ПАО «Газпром нефть»



Компания сегодня

Стратегический отчет

Обзор результатов

Технологическое развитие

Система управления

Устойчивое развитие

Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Общее собрание акционеров

Общее собрание акционеров – высший орган управления, к компетенции которого относятся наиболее существенные вопросы деятельности Компании. Регламент созыва и работы Общего собрания акционеров регулируется Положением об Общем собрании акционеров ПАО «Газпром нефть».



Положение  
об Общем собрании  
акционеров  
ПАО «Газпром нефть»

Общие собрания акционеров ПАО «Газпром нефть», состоявшиеся в 2020 г.

## ГОДОВОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ 11.06.2020

Общее количество лиц, включенных в список лиц, имевших право на участие в годовом Общем собрании акционеров, составило 101 154 (в том числе юридических лиц – 628, физических лиц – 100 524).

Кворум годового Общего собрания акционеров – 99,9996 %



Материалы  
к годовому Общему  
собранию акционеров

Утверждены Годовой отчет и бухгалтерская отчетность Компании за 2020 г.

Акционеры «Газпром нефти» поддержали рекомендацию Совета директоров о выплате дивидендов в размере 179,98 млрд Р (37,96 Р на одну обыкновенную акцию), что составило 45 % от величины консолидированной чистой прибыли Компании за 2019 г., рассчитанной по МСФО. Аудитором «Газпром нефти» на 2020 г. утверждено общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ООО «ФБК»).

Также акционеры рассмотрели еще ряд вопросов повестки годового Общего собрания акционеров:

- избраны Совет директоров и Ревизионная комиссия в новом составе;
- утвержден размер вознаграждения членам Совета директоров и Ревизионной комиссии

## ВНЕОЧЕРЕДНОЕ ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ 18.12.2020

Общее количество лиц, включенных в список лиц, имевших право на участие во внеочередном Общем собрании акционеров, составило 137 104 (в том числе юридических лиц – 434, физических лиц – 136 669).

Кворум внеочередного Общего собрания акционеров – 99,9986 %



Материалы  
к годовому Общему  
собранию акционеров

Принято решение о выплате промежуточных дивидендов по итогам девяти месяцев 2020 г. в размере 86,01 млрд Р (на одну обыкновенную акцию начислено 5 Р), что соответствует 50 % от величины консолидированной чистой прибыли Компании за девять месяцев 2020 г., рассчитанной по МСФО.

Акционерами утверждены внутренние документы Компании в новой редакции: Устав, Положение об Общем собрании акционеров, Положение о Совете директоров, Положение о Генеральном директоре, Положение о Правлении, а также Кодекс корпоративного управления. Признано утратившим силу Положение о Ревизионной комиссии ОАО «Газпром нефть». Изменения в документы были связаны с упразднением Ревизионной комиссии, а также одновременно редакции внутренних документов приведены в соответствие с действующим законодательством

# Совет директоров

Совет директоров осуществляет стратегическое управление Компанией, определяет основные принципы и подходы к организации в Компании системы управления рисками и внутреннего контроля, контролирует деятельность исполнительных органов Компании, а также реализует иные ключевые функции.

Компетенция Совета директоров определена в Уставе и четко разграничена с компетенцией исполнительных органов управления Компании, осуществляющих руководство ее текущей деятельностью.



Положение  
о Совете директоров  
ПАО «Газпром нефть»

## Цели и задачи Совета директоров

- Определение стратегии развития, направленной на повышение рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности Компании, достижение максимальной прибыли и увеличение активов Компании.
  - Формирование эффективных исполнительных органов и обеспечение контроля их деятельности. Совет директоров следит за деятельностью исполнительных органов, на регулярной основе рассматривает отчеты о выполнении Стратегии и бизнес-планов. К ведению Совета директоров относится избрание исполнительных органов, прекращение их полномочий и мотивация исполнительных органов.
  - Реализация и защита прав и законных интересов акционеров, а также содействие разрешению корпоративных конфликтов.
  - Создание эффективных внутренних контрольных механизмов. Совет директоров обеспечивает функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля, отвечает за управление ключевыми рисками Компании, влияющими на достижение ее стратегических целей.
  - Осуществление контроля за практикой корпоративного управления Компании, определение ответственности каждого органа и оценка выполнения возложенных на него функций и обязанностей. Совет директоров следит за совершенствованием системы и практики корпоративного управления в Компании, инициирует организацию оценки практики корпоративного управления.
  - Обеспечение прозрачности Компании, своевременности и полноты раскрытия Компанией информации, необременительного доступа акционеров и иных заинтересованных лиц к документам Компании.
  - Принимая во внимание стратегическую важность стоящих перед Советом директоров задач, состав Совета директоров должен пользоваться доверием акционеров и обеспечивать наиболее эффективное осуществление возложенных на него функций.
  - организацию работы Совета директоров;
  - обеспечение открытого обсуждения вопросов повестки дня и учет мнений всех членов Совета директоров;
  - определение ключевых вопросов, подлежащих рассмотрению Советом директоров, и выбор оптимальной формы заседания для обсуждения вопросов;
  - представление Совета директоров во взаимоотношениях с акционерами, менеджментом и другими заинтересованными сторонами;
  - формирование предложений по распределению задач среди членов Совета директоров и комитетов Совета директоров.
- Основными функциями Председателя Совета директоров определены Уставом, Положением о Совете директоров, Кодексом корпоративного управления и включают в себя:
- Компетенция, порядок работы Совета директоров и действующие корпоративные процедуры позволяют принимать решения по значительной части вопросов при наличии простого большинства голосов членов Совета директоров. Вместе с тем Председатель Совета директоров при обсуждении вопросов повестки дня учитывает мнение каждого члена Совета директоров и принимает меры для достижения единого мнения по ключевым вопросам.



В 2020 г. Председателем Совета директоров являлся неисполнительный директор А. Б. Миллер, не входивший в состав ни одного из комитетов Совета директоров. Одновременное участие Председателя Совета директоров А. Б. Миллера в работе советов директоров других компаний

и исполнение должностных обязанностей председателя правления ПАО «Газпром», по мнению Компании, не отразилось на эффективности выполняемых им функций и задач по руководству деятельностью Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

## Состав Совета директоров

Решением внеочередного Общего собрания акционеров от 1 августа 2019 г. состав Совета директоров Компании 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».

Состав Совета директоров сбалансирован с точки зрения наличия у его членов ключевых навыков, необходимых для эффективной работы, и продолжительности их работы в Совете директоров.

Существующая структура Совета директоров обеспечивает надлежащий уровень независимости Совета директоров от менеджмента Компании, что позволяет обеспечить должный контроль за его работой. «Газпром нефть» обеспечивает прозрачную процедуру избрания членов Совета директоров, а именно:

- Компания предоставляет акционерам возможность выдвижения кандидатов в Совет директоров в течение двух месяцев (законодательством предусмотрен один месяц);
- Комитет по кадрам и вознаграждениям рассматривает предложения акционеров о выдвижении кандидатов для избрания в Совет директоров, проводит оценку кандидатов и готовит рекомендации

- Совету директоров о включении предложенных кандидатур в список для избрания в Совет директоров Компании;
- информация о кандидатах в Совет директоров доводится до заинтересованных лиц сразу после составления протокола заседания Совета директоров, на котором был рассмотрен данный вопрос, посредством опубликования существенного факта. Впоследствии полная информация о кандидатах размещается на сайте Компании на русском и английском языках за 30 дней до Общего собрания акционеров, в повестку дня которого включен вопрос об избрании Совета директоров;
  - при избрании членов Совета директоров Компания применяет принцип кумулятивного голосования и разъясняет его процедуру;
  - Компания оглашает результаты голосования по вопросам с указанием кворума и проголосовавших за каждый вариант голосования;
  - Компания публикует решения общих собраний акционеров на официальном сайте «Газпром нефти».

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

Компетенция, порядок работы Совета директоров и действующие корпоративные процедуры позволяют принимать решения по значительной части вопросов при наличии простого большинства голосов членов Совета директоров.

## 13 человек – состав Совета директоров Компании

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.

### 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.           | С октября 2005 г.                            | +                    | +               | +           |                                  |                    | +                                     |
| Кузнец С. И.           | С сентября 2019 г.                           |                      |                 |             | +                                | +                  |                                       |
| Садыгов Ф. К.          | С сентября 2019 г.                           |                      | +               |             |                                  | +                  |                                       |
| Маркелов В. А.         | С сентября 2019 г.                           | +                    |                 | +           |                                  |                    | +                                     |
| Меньшиков С. Н.        | С сентября 2019 г.                           |                      | +               | +           |                                  | +                  | +                                     |
| Медведев А. И.         | С июня 2019 г.                               | +                    | +               | +           |                                  |                    | +                                     |
| Селезнев К. Г.         | С октября 2005 г.                            |                      | +               | +           |                                  |                    | +                                     |
| Михайлова Е. В.        | С июня 2012 г.                               |                      | +               |             | +                                |                    |                                       |
| Дюков А. В.            | С ноября 2007 г.                             | +                    | +               | +           |                                  |                    | +                                     |
| Алисов В. И.           | С июня 2009 г.                               |                      |                 |             | +                                |                    |                                       |
| Середа М. Л.           | С декабря 2013 г.                            |                      | +               |             |                                  | +                  |                                       |
| Сердюков В. П.         | С декабря 2012 г.                            |                      |                 |             |                                  |                    | +                                     |
| Сухов Г. Н.            | С июня 2020 г.                               |                      | +               | +           |                                  | +                  |                                       |
| Дмитриев А. И.         | С июня 2018 по июнь 2020 г.                  | +                    | +               | +           |                                  |                    |                                       |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

**Баланс Совета директоров по возрастному составу**

| Ф. И. О.        | Полных лет (на дату окончания отчетного периода) |
|-----------------|--|
| Миллер А. Б.    | 58   |
| Кузнец С. И.    | 50   |
| Садыгов Ф. К.   | 52   |
| Маркелов В. А.  | 57   |
| Меньшиков С. Н. | 52   |
| Медведев А. И.  | 65   |
| Селезнев К. Г.  | 46   |
| Михайлова Е. В. | 43   |
| Дюков А. В.     | 53   |
| Алисов В. И.    | 60   |
| Середа М. Л.    | 50   |
| Сердюков В. П.  | 75   |
| Сухов Г. Н.     | 59   |

**Состав Совета директоров в 2020 г.**

Состав Совета директоров с 01.01.2020 по 10.06.2020      Состав Совета директоров с 11.06.2020 по 31.12.2020

**НЕИСПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДИРЕКТОРА**

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| Миллер А. Б.    | Миллер А. Б.    |
| Маркелов В. А.  | Маркелов В. А.  |
| Садыгов Ф. К.   | Садыгов Ф. К.   |
| Кузнец С. И.    | Кузнец С. И.    |
| Селезнев К. Г.  | Селезнев К. Г.  |
| Алисов В. И.    | Алисов В. И.    |
| Меньшиков С. Н. | Меньшиков С. Н. |
| Середа М. Л.    | Середа М. Л.    |
| Михайлова Е. В. | Михайлова Е. В. |
| Медведев А. И.  | Медведев А. И.  |
| Дмитриев А. И.  | Сухов Г. Н.     |
| Сердюков В. П.  | Сердюков В. П.  |

**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР**

|             |             |
|-------------|-------------|
| Дюков А. В. | Дюков А. В. |
|-------------|-------------|

**НЕЗАВИСИМЫЕ ДИРЕКТОРА<sup>1</sup>**

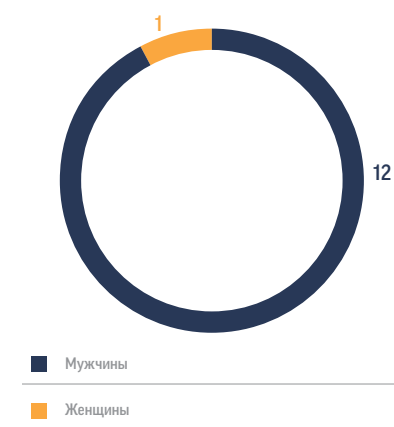
|   |   |
|---|---|
| — | — |
|---|---|

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 позволяет обеспечить необходимый баланс компетенций среди членов Совета директоров.

Одновременное участие членов Совета директоров в работе нескольких советов директоров других компаний не отразилось на эффективности выполняемых ими функций и задач в работе Совета директоров ПАО «Газпром нефть».

**Гендерный состав  
Совета директоров**



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



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Состав Совета директоров по состоянию на 31 декабря 2020 г.

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. – Банк ГПБ (АО), Председатель Совета директоров, член Совета директоров;
- с 2003 г. – АО «СОГАЗ», Председатель Совета директоров, член Совета директоров;
- с 2007 г. – АО «Газпром-Медиа Холдинг», член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2012 г. – АО «Роснефтепродукты», член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2012 г. – институт «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета, член Попечительского совета;
- с 2012 г. – Всероссийская общественная организация «Русское географическое общество», член Попечительского совета;
- с 2012 г. – Благотворительный фонд по восстановлению Воскресенского Ново-Иерусалимского ставропигиального мужского монастыря Русской Православной Церкви, член Попечительского совета;
- с 2012 г. – Общероссийская общественная организация «Ассоциация юристов России», член Попечительского совета;
- с 2012 г. – Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», член Правления;
- с 2012 г. – Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей», член Правления;
- с 2012 г. – Общероссийская общественная организация «Федерация велосипедного спорта России», первый Заместитель Председателя Попечительского совета;
- с 2013 г. – Ассоциация по развитию международных исследований и проектов в области энергетики «Глобальная энергия» (ассоциация «Глобальная энергия»), член Наблюдательного совета;
- с 2013 г. – Ассоциация производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли», Президент – Председатель Правления;
- с 2013 г. – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова» (МГУ им. М. В. Ломоносова), член Попечительского совета;
- с 2013 г. – Фонд «Поддержки строительства храмов города Москвы», член Попечительского совета;
- с 2013 г. – Общественная организация «Всероссийская федерация волейбола», член Наблюдательного совета;
- с 2014 г. – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ), Председатель Попечительского совета;
- с 2016 г. – International Business Congress (IBC) e. V. («Международный деловой конгресс» (МДК) з. О.), Президент, Председатель Президиума;
- с 2017 г. – федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), член Попечительского совета;
- с 2017 г. – Фонд поддержки и развития в области детской гематологии, онкологии и иммунологии «Наука – детям» (ранее – Фонд поддержки и развития в области детской гематологии, онкологии и иммунологии «Врачи, инновации, наука – детям»), член Попечительского совета;
- с 2018 г. – Фонд по сохранению и развитию Соловецкого архипелага, член Попечительского совета;
- с 2018 г. – Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, член Совета;
- с 2018 г. – АО «НПФ ГАЗФОНД», член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – Фонд поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие», член Попечительского совета;
- с 2019 г. – Александринский театр, Председатель Попечительского совета;
- с 2020 г. – федеральное государственное бюджетное учреждение культуры «Государственный художественно-архитектурный дворцово-парковый музей-заповедник «Царское Село», член Попечительского совета



**МИЛЛЕР  
АЛЕКСЕЙ БОРИСОВИЧ**  
Председатель Совета директоров

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1974 г.

Окончил Балтийский государственный технический университет им. Д. Ф. Устинова; Санкт-Петербургский государственный университет.  
Кандидат экономических наук

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2006 г. – АО «Латвияс Газе», член Совета, Председатель Совета;
- с 2006 г. – АО «ФК «Зенит», член Совета директоров;
- с 2009 г. – ТОО «КазРосГаз», член Наблюдательного совета;
- с 2011 г. – АО «АБ «РОССИЯ», член Совета директоров;
- с 2013 г. – Банк «ВБРР» (АО), член Наблюдательного совета;
- с 2017 г. – ООО «РусГазАльянс», член Совета директоров;
- с 2018 г. – ООО «РусХимАльянс», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «РусХимАльянс», Генеральный директор.



**СЕЛЕЗНЕВ  
КИРИЛЛ ГЕННАДЬЕВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1968 г.

Окончил Государственную академию управления им. С. Орджоникидзе (г. Москва). С 2019 г. – член правления, заместитель председателя правления ПАО «Газпром». Кандидат экономических наук

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2019 г. – Банк ГПБ (АО), член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «НПФ ГАЗФОНД», член Совета директоров;
- с 2019 г. – International Business Congress (IBC) e. V. («Международный деловой конгресс» (МДК) з. О.), член Президиума, Председатель рабочего комитета «Законодательство, банки, финансы»;
- с 2019 г. – ОАО «Белгазпромбанк», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «СОГАЗ», член Совета директоров;
- с 2019 г. – GAZPROM Germania GmbH, член Консультативного совета;
- с 2019 г. – Gazprom EP International B.V., член Наблюдательного совета, Председатель Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – ООО «Газпром газомоторное топливо», член Совета директоров, Заместитель Председателя Совета директоров.



**САДЫГОВ  
ФАМИЛ КАМИЛЬ ОГЛЫ**  
Член Комитета по аудиту

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Родился в 1967 г.

Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт.  
В 2001 г. получил степень IMISP MBA.  
2003–2006 гг. – президент ОАО «СИБУР Холдинг».  
В 2006 г. – генеральный директор ООО «СИБУР».  
С 2006 г. – Президент, а с декабря 2007 г. – Председатель Правления, Генеральный директор ПАО «Газпром нефть».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2005 г. – ПАО «СИБУР Холдинг», Заместитель Председателя Совета директоров;
- с 2007 г. – Союз организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество», член Наблюдательного совета;
- с 2008 г. – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет», член Попечительского совета;
- с 2010 г. – ООО «Хоккейный клуб СКА», член Совета директоров;
- с 2010 г. – Всероссийская общественная организация «Русское географическое общество», член Попечительского совета;
- с 2012 г. – ООО «Хоккейный город», член Совета директоров;
- с 2013 г. – Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей», член правления, член бюро правления, председатель комитета по промышленной безопасности, Сопредседатель Комиссии по нефтегазовой промышленности;
- с 2014 г. – Российская Шахматная Федерация, член Попечительского совета;
- с 2015 г. – Фонд поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие», член Попечительского совета;
- с 2015 г. – РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, член Попечительского совета;
- с 2018 г. – Университетская гимназия (школа-интернат) МГУ им. М. В. Ломоносова, член Попечительского совета;
- с 2019 г. – Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, член Совета;
- с 2019 г. – Общероссийская общественная организация «Российский футбольный союз», Президент;
- с 2020 г. – Правительственная комиссия по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, член Правительственной комиссии;
- с 2020 г. – Международный фонд «Фонд общественных интересов», член Совета Фонда;
- с 2020 г. – Правительственная комиссия по вопросам природопользования и охраны окружающей среды, член Правительственной комиссии;



**ДЮКОВ  
АЛЕКСАНДР ВАЛЕРЬЕВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
0,005357244 % (254 003 шт.)

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», курирует вопросы управления имуществом и корпоративными отношениями.  
С 2012 г. – член правления ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2012 г. – ПАО «Мосэнерго», член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2012 г. – ОАО «Севернефтегазпром», член Совета директоров;
- с 2012 г. – ЗАО «Лидер», член Совета директоров;
- с 2012 г. – ООО «Газпром газомоторное топливо», член Совета директоров;
- с 2013 г. – АО «Латвияс Газе», член Совета;
- с 2017 г. – АНО «ВК «Зенит – Санкт-Петербург», член Наблюдательного совета;
- с 2018 г. – АО «ФК «Зенит», член Совета директоров;
- с 2018 г. – АО «НПФ ГАЗФОНД», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «Лазурная», член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Востокгазпром», член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Газпром добыча Томск», член Совета директоров.



**МИХАЙЛОВА  
ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА**  
Член Комитета по аудиту

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1970 г.

Окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.  
С 2002 г. является членом Совета директоров ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2002 г. – «Газпром (Ю.К.) Лимитед», Председатель Совета директоров;
- с 2002 г. – Банк ГПБ (АО), Заместитель Председателя Совета директоров;
- с 2002 г. – АО «Востокгазпром», Председатель Совета директоров;
- с 2004 г. – АО «Газпром добыча Томск», Председатель Совета директоров;
- с 2005 г. – ОАО «Газпромтрубинвест», Председатель Совета директоров;
- с 2007 г. – АО «Газпром космические системы», член Совета директоров;
- с 2015 г. – «Газпром Швайц АГ», Президент Административного совета;
- с 2016 г. – «Газпром Австрия ГмбХ», член Наблюдательного совета;
- с 2016 г. – International Business Congress (IBC) e. V. (Международный деловой конгресс) (МДК) э. О), член Президиума;
- с 2018 г. – ЗАО «Панрусгаз», член Совета директоров;
- с 2019 г. – «Газпром Германия ГмбХ», Председатель Консультативного совета;
- с 2020 г. – ООО «Газпром экспорт», первый Заместитель Генерального директора;
- с 2020 г. – ООО «Газпром трейдинг», Генеральный директор.



**СЕРЕДА  
МИХАИЛ ЛЕОНИДОВИЧ**  
Председатель Комитета по аудиту

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Родился в 1960 г.

Окончил юридический факультет Ленинградского государственного университета им. А. А. Жданова.  
С 2008 г. является первым заместителем начальника департамента ПАО «Газпром», курирует юридические вопросы.  
В 2010 г. указом Президента Российской Федерации присвоено почетное звание «Заслуженный юрист Российской Федерации».

Занимаемые должности в других организациях:

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



**АЛИСОВ  
ВЛАДИМИР ИВАНОВИЧ**  
Член Комитета по кадрам  
и вознаграждениям

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1963 г.

Окончил Куйбышевский авиационный институт.  
С ноября 2012 г. – член Совета директоров, заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром», член правления ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2014 г. – АО «Газпром космические системы», член Совета директоров;
- с 2014 г. – АО «ОСК», член Совета директоров;
- с 2014 г. – Ассоциация производителей труб, Президент;
- с 2014 г. – Ассоциация производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли», Заместитель Президента – Председателя Правления;
- с 2014 г. – Wintershall AG, член Наблюдательного совета;
- с 2014 г. – ООО «Газпром Кыргызстан», член Совета директоров;
- с 2016 г. – Gazprom EP International B.V., член Наблюдательного совета;
- с 2016 г. – International Business Congress (IBC) e. V. («Международный деловой конгресс (МДК) з. О.»), член Президиума;
- с 2017 г. – ЗАО «Газпром Армения», председатель Совета директоров;
- с 2018 г. – ООО «РусХимАльянс», Заместитель Председателя Совета директоров;
- с 2019 г. – федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И. М. Губкина», член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – Sakhalin Energy Investment Company Ltd., Неисполнительный директор;
- с 2019 г. – ПАО «Мосэнерго», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – ПАО «ТГК-1», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Газпром теплоэнерго», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «РусГазАльянс», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – Союз организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество», член Наблюдательного совета, Первый вице-президент;
- с 2019 г. – ОАО «Газпром трансгаз Беларусь», член Наблюдательного совета;
- с 2020 г. – АО «РЭПХ», Председатель Совета директоров.



**МАРКЕЛОВ  
ВИТАЛИЙ АНАТОЛЬЕВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1945 г.

Окончил Ленинградский горный институт им. Г. В. Плеханова.  
В 1999–2012 гг. занимал пост губернатора Ленинградской области.  
Кандидат экономических наук  
Имеет правительственные и отраслевые награды.



**СЕРДЮКОВ  
ВАЛЕРИЙ ПАВЛОВИЧ**  
Член Комитета по кадрам  
и вознаграждениям

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1970 г.

Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова.  
С апреля 2019 г. – член правления, начальник департамента ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2018 г. – Shtokman Development AG, член Совета директоров;
- с 2019 г. – Акционерное общество «Система транзитных газопроводов «ЕВРОПОЛ ГАЗ», член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – АО «НПФ ГАЗФОНД», член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Молдовагаз», член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – АО «Газпром-Медиа Холдинг», член Совета директоров;
- с 2019 г. – Gazprom Holding Coöperatie U. A., член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – South Stream Transport B.V., член Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «Лазурная», член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Латвияс Газе», член Совета;
- с 2019 г. – АО «РЭПХ», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ОАО «Газпром трансгаз Беларусь», член Наблюдательного совета;
- с 2020 г. – GAZPROM Austria GmbH, член наблюдательного совета.



**КУЗНЕЦ  
СЕРГЕЙ ИВАНОВИЧ**  
Председатель Комитета по кадрам  
и вознаграждениям

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Родился в 1968 г.

Окончил Грозненский нефтяной институт; Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина.  
С 2019 г. – ПАО «Газпром», член правления, начальник департамента.  
Кандидат экономических наук

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2015 г. – Неправительственный экологический фонд им. В. И. Вернадского, член Исполнительного комитета;
- с 2019 г. – Ассоциация производителей оборудования «Новые технологии газовой отрасли», член Правления;
- с 2019 г. – Sakhalin Energy Investment Company Ltd., член Совета директоров (Директор без исполнительных полномочий);
- с 2019 г. – АО «Востокгазпром», член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Газпром добыча Томск», член Совета директоров;
- с 2019 г. – Wintershall AG, член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – ООО «Ачим Девелопмент», Председатель Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «Ачимгаз», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «Газпром Кыргызстан», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ООО «Газпромвьет», член Совета директоров;
- с 2019 г. – «Газпром ЭП Интернешл Б. В.» (Gazprom EP International B.V.), член Наблюдательного совета;
- с 2020 г. – ОАО «Севернефтегазпром», член Совета директоров.



**МЕНШИКОВ  
СЕРГЕЙ НИКОЛАЕВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Родился в 1961 г.

Окончил Саратовский политехнический институт, а также Академию народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации с присуждением дополнительной квалификации «мастер делового администрирования».  
С апреля 2019 г. – член правления, начальник департамента ПАО «Газпром».

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2019 г. – ПАО «Мосэнерго», член Совета директоров;
- с 2019 г. – ПАО «ТГК-1», член Совета директоров.



**СУХОВ  
ГЕННАДИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Родился в 1955 г.

Окончил Московский физико-технический институт.  
Кандидат экономических наук

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2013 г. – Overgaz Inc. AD, Председатель Совета директоров;
- с 2013 г. – ОАО «Севернефтегазпром», Председатель Совета директоров;
- с 2013 г. – ТОО «КазРосГаз», Председатель Наблюдательного совета;
- с 2013 г. – ООО «Хоккейный клуб SKA», член Совета директоров;
- с 2013 г. – Gazprom EP International B.V., член Наблюдательного совета;
- с 2013 г. – Ассоциация «МХЛ», Председатель Общего собрания;
- с 2013 г. – ООО «Хоккейный город», Председатель Совета директоров;
- с 2015 г. – Автономная некоммерческая организация «Социально-культурный и спортивный клуб Газпромэкспорт», Директор;
- с 2016 г. – Nord Stream 2 AG, член Совета директоров;
- с 2017 г. – ООО «КХЛ», член Совета директоров;
- с 2019 г. – АО «ФК «Зенит», Генеральный директор;
- с 2019 г. – ООО «БК «Зенит», Председатель Совета директоров;
- 2019 г. – International Business Congress e. V. (Международный деловой конгресс), Председатель Правления.



**МЕДВЕДЕВ  
АЛЕКСАНДР ИВАНОВИЧ**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

0,00105456 % (50 000 шт.)

Родился в 1974 г.

Окончил Волжскую государственную академию водного транспорта; Стокгольмскую школу экономики (EMBA).



**ДМИТРИЕВ  
АНДРЕЙ ИГОРЕВИЧ**

Являлся членом Совета директоров  
с 09.06.2018 по 10.06.2020

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Сделок по приобретению или отчуждению акций Компании членами Совета директоров в отчетном году не совершалось.  
В 2020 г. исков к членам Совета директоров предъявлено не было.



## 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.

Основными задачами Секретаря Совета директоров являются обеспечение соблюдения органами и должностными лицами Компании правил и процедур корпоративного управления, установленных законодательством Российской Федерации, Уставом и внутренними документами Компании; подготовка и проведение Общего собрания акционеров и заседаний Совета директоров, его комитетов, раскрытие информации о Компании, а также совершенствование практики корпоративного управления.

К основным функциям Секретаря Совета директоров относятся:

- организационное и информационное обеспечение работы Совета директоров и его комитетов;
- подготовка и проведение общих собраний акционеров;
- оказание содействия Председателю Совета директоров в организации и планировании работы Совета директоров;
- организация хранения документов Совета директоров;
- осуществление контроля за исполнением решений Советов директоров;
- взаимодействие с членами Совета директоров, консультирование членов Совета директоров по вопросам корпоративного управления, предоставление необходимых документов и информации членам Совета директоров;
- обеспечение раскрытия информации о Компании;
- организация взаимодействия между Компанией и ее акционерами;
- осуществление иных функций в соответствии с Положением о Совете директоров, внутренними документами Компании и поручениями Председателя 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.



Положение  
о Секретаре  
Совета директоров  
ПАО «Газпром нефть»

Родилась в 1984 г.

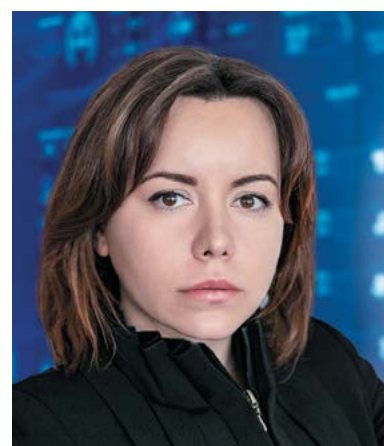
Окончила Российскую правовую академию Министерства юстиции Российской Федерации по специальности «юриспруденция»; Université des Sciences Sociales de Toulouse (Франция) по специальности DU European and International Business Law.

С июня 2019 г. – начальник Департамента корпоративного и проектного сопровождения ПАО «Газпром нефть».

С 2020 г. – исполнительный директор по правовому обеспечению и корпоративному управлению ПАО «Газпром нефть».

Занимаемые должности в других организациях

- Является членом советов директоров следующих компаний: ОАО «Томскнефть» ВНК (СП), ЗАО «Нортгаз», AS Baltic Marine Bunker, Gazpromneft Lubricants Italia S.p.A., ООО «ЦентрКаспнефтегаз».
- Акциями ПАО «Газпром нефть», а также акциями и долями его дочерних компаний не владеет. Не имеет родственных связей с иными лицами, входящими в состав органов управления и (или) органов контроля за финансово-хозяйственной деятельностью.



**НЕНАДЫШИНА  
ВИКТОРИЯ ВЯЧЕСЛАВОВНА**  
Секретарь Совета директоров

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Секретарь Совета директоров обладает знаниями, опытом и квалификацией, достаточными для исполнения возложенных на него обязанностей, безупречной профессиональной репутацией, систематически повышает квалификацию, а также ведет активную работу в профессиональном сообществе.

В 2020 г. В. Ненадышина была включена в рейтинг ИД «Коммерсантъ» «Топ-50 директоров по корпоративному управлению»<sup>1</sup>.

В целях обеспечения независимости Секретарь Совета директоров назначается Советом директоров по представлению Председателя Совета директоров.

Секретарь Совета директоров не является секретарем Правления.

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 2020 г.

Деятельность Совета директоров ПАО «Газпром нефть» осуществлялась на основе утвержденных полугодовых планов работы. Всего в 2020 г. проведено 58 заседаний.

#### Структура вопросов, рассмотренных в 2016–2020 гг. Советом директоров, по направлениям

| Категории и направления вопроса         | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Стратегические                          | 4          | 5          | 4          | 8          | 6          |
| Корпоративное управление                | 25         | 30         | 32         | 53         | 52         |
| Бюджетное планирование и финансирование | 27         | 18         | 15         | 13         | 7          |
| Управление рисками                      | 2          | 4          | 4          | 3          | 5          |
| Устойчивое развитие                     | 5          | 6          | 3          | 3          | 4          |
| Прочие                                  | 80         | 49         | 69         | 34         | 30         |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>143</b> | <b>112</b> | <b>127</b> | <b>114</b> | <b>104</b> |

#### Статистика количества проведенных заседаний Совета директоров за 2016–2020 гг.

| Форма проведения | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020 <sup>2</sup> |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| Очные            | 8         | 9         | 9         | 6         | 2                 |
| Заочные          | 51        | 48        | 57        | 46        | 56                |
| <b>ИТОГО</b>     | <b>59</b> | <b>57</b> | <b>66</b> | <b>52</b> | <b>58</b>         |

<sup>1</sup> – Подробная информация о рейтинге на сайте ИД «Коммерсантъ»: <http://www.kommersant.ru/>.

<sup>2</sup> – Количество очных заседаний было сокращено в связи с мерами по предотвращению распространения коронавирусной инфекции.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Статистика участия членов Совета директоров в заседаниях в 2020 г.

| Член Совета директоров  | Совет директов        |                        |                         |                                   |  |
|---|-----------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|
|   | Всего<br>58 заседаний | Очных<br>Два заседания | Заочных<br>56 заседаний | Комитет по аудиту<br>20 заседаний | Комитет по кадрам<br>и вознаграждениям<br>Пять заседаний |
| Миллер А. Б.<br>Председатель Совета директоров<br>Неисполнительный директор | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Маркелов В. А.<br>Неисполнительный директор                                 | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Меньшиков С. Н.<br>Неисполнительный директор                                | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Кузнец С. И.<br>Неисполнительный директор                                   | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | 5  |
| Садыгов Ф. К.<br>Неисполнительный директор                                  | 58                    | 2                      | 56                      | 15                                | -  |
| Медведев А. И.<br>Неисполнительный директор                                 | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Селезнев К. Г.<br>Неисполнительный директор                                 | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Дюков А. В.<br>Исполнительный директор                                      | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | -  |
| Алисов В. И.<br>Неисполнительный директор                                   | 58                    | 2                      | 56                      | -                                 | 5  |
| Серета М. Л.<br>Неисполнительный директор                                   | 57                    | 1                      | 56                      | 20                                | -  |

| Член Совета директоров                       | Совет директов           |                        |                         |                                   |  |
|--|--------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|
|  | Всего<br>58 заседаний    | Очных<br>Два заседания | Заочных<br>56 заседаний | Комитет по аудиту<br>20 заседаний | Комитет по кадрам<br>и вознаграждениям<br>Пять заседаний |
| Михайлова Е. В.<br>Неисполнительный директор | 58                       | 2                      | 56                      | 20                                | -  |
| Сухов Г. Н.<br>Неисполнительный директор     | 31<br>(из 31 возможного) | 1                      | 30                      | -                                 | -  |
| Сердюков В. П.<br>Неисполнительный директор  | 58                       | 2                      | 56                      | -                                 | 5  |
| Дмитриев А. И.<br>Неисполнительный директор  | 27<br>(из 27 возможных)  | 1                      | 26                      | 5                                 | -  |

В ходе своей работы Совет директоров последовательно реализовывал основные задачи по приоритетным направлениям деятельности «Газпром нефти», 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.

Ключевые вопросы, рассмотренные Советом директоров в 2020 г.

Стратегическое развитие

Совет директоров рассмотрел информацию о состоянии текущей ресурсной базы месторождений нефти и перспективы по ее увеличению для обеспечения дальнейшего роста добычи на 2021–2030 гг. В том числе были обозначены источники ресурсной базы для обеспечения роста добычи на период 2021–2030 гг. и инструменты повышения эффективности.

В июле 2020 г. Советом директоров был рассмотрен статус реализации Стратегии цифровой трансформации

ПАО «Газпром нефть», которая была утверждена в сентябре 2019 г.

На очном заседании Совета директоров рассмотрена информация о Программе развития ПАО «Газпром нефть» на шельфе Российской Федерации, в том числе Совету директоров был представлен обзор основных тенденций развития шельфовых проектов в мире и позиционирование Компании, а также основные результаты и планы развития шельфовых проектов Компании.

Совет директоров рассмотрел информацию о состоянии текущей ресурсной базы месторождений нефти и перспективы по ее увеличению для обеспечения дальнейшего роста добычи на 2021–2030 гг.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Инновационная деятельность

Совет директоров рассмотрел информацию о статусе проводимых «Газпром нефтью» мероприятий по импортозамещению, о перспективных проектах, а также достигнутом эффекте от уже реализованных проектов в промышленном производстве. Компания реализует мероприятия по стимулированию создания новой, ранее не выпускавшейся продукции путем разработки, утверждения и реализации стратегий альтернативного замещения в ключевых бизнес-направлениях деятельности – добыче на суше и на шельфе, нефтепереработке, а также сопутствующих вопросах автоматизации, информационных технологий и цифровизации.

Совет директоров утвердил Отчет о реализации Программы инновационного развития ПАО «Газпром нефть» за 2019 г.,

который содержит информацию об основных результатах реализации ключевых инновационных проектов, достижении плановых значений показателей эффективности, финансировании программных мероприятий, сотрудничестве с субъектами инновационной среды.

Советом директоров утверждена Программа инновационного развития ПАО «Газпром нефть» до 2025 г. в новой редакции. Программа актуализирована с учетом мероприятий и целевых показателей национальных проектов (программ) «Наука», «Образование», «Цифровая экономика Российской Федерации», Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации, а также планов мероприятий Национальной технологической инициативы.

**В соответствии с планом работы Совет директоров на регулярной основе не реже одного раза в полгода рассматривает вопросы о проектах Инвестиционной программы, Бизнес-плана и Бюджета Группы «Газпром нефть», а также информацию об исполнении указанных планов и программ.**

## Бюджетное планирование и контроль финансово-экономической деятельности

В соответствии с планом работы Совет директоров на регулярной основе не реже одного раза в полгода рассматривает вопросы о проектах Инвестиционной программы, Бизнес-плана и Бюджета Группы «Газпром нефть», а также информацию об исполнении указанных планов и программ.

В апреле 2020 г. Совет директоров рассмотрел информацию об исполнении Инвестиционной программы, Бюджета (финансового плана) и программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2019 г.

по итогам деятельности Группы в 2019 г.

В ноябре 2020 г. Совет директоров рассмотрел результаты исполнения Инвестиционной программы и Бюджета (финансового плана) Группы «Газпром нефть» в первом полугодии 2020 г.

В декабре 2020 г. Совет директоров утвердил Бюджет (финансовый план) Группы «Газпром нефть» на 2021 г., включая программу финансовых заимствований, а также информацию по основным ключевым показателям деятельности (КПД)

и стратегическим целевым показателям (СЦП) до 2023 г. Одновременно Совет директоров рассмотрел и утвердил Инвестиционную программу Группы «Газпром нефть» на 2021 г. и Программу оптимизации (сокращения) затрат Группы «Газпром нефть» на 2021 г.

Также Совет директоров принял к сведению информацию о структуре долга Группы «Газпром нефть» и профиле его погашения до 2025 г., а также определил направления оптимизации долгового портфеля в 2021 г.

**Для обеспечения достаточной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей на различных уровнях управления в ПАО «Газпром нефть» регулярно разрабатываются и реализуются мероприятия по управлению рисками.**

## Управление рисками и внутренний контроль

В начале 2020 г. Совет директоров утвердил Политику управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть» (далее – Политику). Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля Группы «Газпром нефть» с целью

повышения надежности и эффективности ее функционирования, обеспечения достаточных гарантий достижения целей и решения задач Группы «Газпром нефть».

Политика предварительно рассмотрена Комитетом по аудиту Совета директоров.

Для обеспечения достаточной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей на различных уровнях управления ПАО «Газпром нефть» регулярно разрабатываются и реализуются мероприятия по управлению рисками. Отчеты по управлению ключевыми рисками Компании представляются на рассмотрение

Совету директоров. В 2020 г. Совет директоров рассмотрел информацию об актуализации ключевых рисков ПАО «Газпром нефть» на 2020 г. и информацию о ключевых рисках ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за первое полугодие 2020 г. и мерах по управлению. По результатам процедуры актуализации по итогам первого

полугодия 2020 г. общее количество групп ключевых рисков и их состав остались неизменными. В Реестр ключевых рисков Компании внесены изменения по переоценке уровня отдельных групп рисков.

Реестр ключевых рисков Компании на 2020 г. предварительно утвержден Правлением Компании.

## Устойчивое развитие и корпоративное управление

В декабре 2020 г. Советом директоров утверждено Положение о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» в новой редакции, которой определен новый целевой уровень дивидендов в размере не менее 50 % от чистой прибыли Компании, рассчитанной по МСФО.

В январе 2020 г. Совет директоров рассмотрел информацию о соблюдении в ПАО «Газпром нефть» требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.

В 2020 г. Советом директоров были согласованы назначения на должности Заместителя Генерального директора по внешнеэкономической деятельности и Заместителя генерального директора по работе с федеральными органами власти. Рассмотрены вопросы об избрании члена Правления ПАО «Газпром нефть» и об участии членов Правления ПАО «Газпром нефть» в органах управления иных организаций.

Кроме того, Совет директоров рассматривал вопросы подготовки к проведению двух общих собраний акционеров, отчеты о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками, одобрения сделок и другие вопросы корпоративного управления.

Среди ключевых вопросов устойчивого развития Совет директоров рассмотрел информацию о выполнении

Программы утилизации и повышения эффективности использования попутного нефтяного газа (ПНГ) по итогам работы в 2019 г., перспективные планы на 2020–2022 гг. На протяжении девяти лет ПАО «Газпром нефть» реализует масштабные мероприятия, направленные на увеличение уровня использования ПНГ на текущих активах, а также на новых активах, которые характеризуются высокой геологической неопределенностью.

В 2020 г. уровень полезного использования ПНГ на всех активах, кроме новых, составил 95,06 % (с учетом новых активов – 93,67 %).

Компания сохраняет приверженность целевому значению консолидированного показателя 95 % полезного использования ПНГ по текущим активам в 2020 г.

Совет директоров рассмотрел вопрос о реализации планов ООО «Газпромнефть – КС» по строительству производства катализаторов в г. Омске. В рамках реализации проекта организована системная работа, которая обеспечит успешное завершение строительства, высокие экологические показатели нового завода и стабильное качество выпускаемых катализаторов. По сравнению с действующим производством катализаторов цеха Г-43-6 АО «Газпромнефть – ОНПЗ» новый завод ООО «Газпромнефть – КС» будет производить в семь раз больше катализаторов, и при этом масса загрязняющих выбросов будет снижена на 28 %.

**≥ 50%**  
**от чистой прибыли**  
**на дивиденды**



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Комитеты Совета директоров

При Совете директоров Компании функционируют два комитета:

Комитет по аудиту и Комитет по кадрам и вознаграждениям.

### Комитет по аудиту

Комитет по аудиту является консультативным органом при Совете директоров. Состав, статус, порядок деятельности, компетенция и функции Комитета по аудиту, процедура созыва и проведения заседаний, оформления решений, а также ответственность членов Комитета по аудиту определены Положением о Комитете по аудиту при Совете директоров.

Комитет по аудиту содействует участию Совета директоров в осуществлении контроля финансово-хозяйственной деятельности Компании, оценивая эффективность систем внутреннего контроля, включая механизмы контроля за процессом подготовки и предоставления финансовой и иной отчетности, ее полнотой и достоверностью, а также осуществляя мониторинг системы управления рисками. Комитет по аудиту способствует конструктивной коммуникации с внешним аудитором, органами контроля

финансово-хозяйственной деятельности, подразделениями внутреннего аудита Компании. Деятельность Комитета по аудиту напрямую связана с планом работы Совета директоров и включает в себя 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.

С учетом характера своих обязанностей члены Комитета по аудиту 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.



Положение  
о Комитете по аудиту  
при Совете директоров

### Состав Комитета по аудиту

С 01.01.2020 по 13.07.2020:

- Середа М. Л. (Председатель)
- Дмитриев А. И.
- Михайлова Е. В.

С 14.07.2020 по 31.12.2020:

- Середа М. Л. (Председатель)
- Садыгов Ф. К.
- Михайлова Е. В.

### Статистика количества проведенных заседаний Комитета по аудиту Совета директоров

| Показатель                        | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Количество заседаний              | 11   | 12   | 13   | 14   | 20   |
| Количество рассмотренных вопросов | 30   | 34   | 35   | 29   | 29   |

В 2020 г. все заседания Комитета по аудиту были проведены в заочной форме. Члены Комитета по аудиту принимали участие во всех заседаниях.

По вопросам, требующим представления рекомендаций Совету директоров, Комитетом по аудиту были подготовлены рекомендации

по вопросам об утверждении Годового отчета за 2019 г., о кандидатуре внешнего аудитора и об оценке Аудиторского заключения.

В 2020 г. Комитетом по аудиту были достигнуты цели деятельности и выполнены задачи, установленные для Комитета по аудиту

# Комитет по аудиту рассмотрел следующие ключевые вопросы

## Область внешнего аудита

- О согласовании конкурсной документации для проведения закрытого конкурса по отбору аудиторской организации на 2020 г. и на 2021 г. по обязательному аудиту бухгалтерской, финансовой и промежуточной сокращенной финансовой отчетности за 2020 г. и за 2021 г.
- О результатах работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2019 г.
- О кандидатуре аудитора на 2020 г.
- Об оценке Аудиторского заключения по бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром нефть» за 2019 г., подготовленного ООО «ФБК».
- О подходах к проведению внешнего аудита, плане и процедурах проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» на 2020 г.
- Об определении размера оплаты услуг аудитора ПАО «Газпром нефть» на 2020 г.
- Отчет о результатах выполнения рекомендаций внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» за 2019 г.
- О ходе внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности Группы «Газпром нефть» за 2020 г. (по результатам доклада внешнего аудитора).

## Область внутреннего аудита

- Отчет о результатах деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками ПАО «Газпром нефть» за 2019 г., за первое полугодие 2020 г.
- О формировании плана работы внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть» на 2021–2023 гг.
- Об уточнении плана аудиторских проверок ПАО «Газпром нефть» на 2020–2022 гг.

## Область управления рисками и внутреннего контроля

- Об актуализации ключевых рисков ПАО «Газпром нефть» на 2020 г.
- Отчет о результатах анализа и оценки эффективности функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за первое полугодие 2020 г.
- Отчет о ключевых рисках ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за первое полугодие 2020 г. и мерах по их управлению.
- Отчет по управлению рисками в области производственной и экологической безопасности ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за 2020 г.
- Отчет об управлении кредитным риском ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за девять месяцев 2020 г.
- Отчет об управлении валютным риском ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за девять месяцев 2020 г.
- Отчет об управлении рыночным риском, в том числе объемно-ценовым, ПАО «Газпром нефть» и Группы «Газпром нефть» за девять месяцев 2020 г.

## Область корпоративного управления

- О рассмотрении проекта Годового отчета ПАО «Газпром нефть» за 2019 г.
- О подходах к раскрытию существенной информации в консолидированной финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть» по МСФО.
- Отчет о соблюдении требований законодательства в области раскрытия информации ПАО «Газпром нефть» и Группой «Газпром нефть» в 2020 г.
- Отчет о результатах проведения мероприятий по обеспечению непрерывности деятельности ПАО «Газпром нефть» за 2020 г. в условиях распространения COVID-19.



Кодексом корпоративного управления, Положением о Комитете по аудиту, Уставом и внутренними документами ПАО «Газпром нефть», а также директивами

и методическими рекомендациями Росимущества (в части деятельности Совета директоров и Комитета по аудиту Совета директоров).

План работы Комитета по аудиту на 2020 г. выполнен в полном объеме. Отчет о работе Комитета по аудиту представлен на рассмотрение Совету директоров.

### Комитет по кадрам и вознаграждениям

Комитет по кадрам и вознаграждениям является консультативным органом при Совете директоров.

Состав, статус, порядок деятельности, компетенция и функции, процедура созыва и проведения заседаний, оформления решений, а также ответственность членов Комитета по кадрам и вознаграждениям определены Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям.

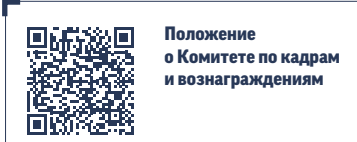
Основными задачами Комитета по кадрам и вознаграждениям в соответствии с Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям является предварительное всестороннее изучение отнесенных к компетенции Совета директоров вопросов и подготовка рекомендаций для принятия решений Советом директоров в отношении совершенствования процедур работы Совета директоров и его комитетов, деятельности Компании в области кадровой политики и системы преемственности руководства, вознаграждения членов органов управления.

Комитет по кадрам и вознаграждениям осуществляет анализ и оценку состава Совета директоров с точки зрения профессиональной специализации, опыта, независимости и вовлеченности

его членов в работу Совета директоров, определение приоритетных направлений для усиления состава Совета директоров, инициирует и контролирует проведение процедуры самооценки или внешней оценки 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 Компании.

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 сотрудниками Компании, а также с процедурами работы Совета директоров, осуществляет надзор за практической реализацией вводного курса.

По вопросам, требующим представления рекомендаций Совету директоров, Комитетом по кадрам и вознаграждениям были подготовлены рекомендации по вопросам о назначении заместителей Генерального директора, о кандидатах в Совет директоров и Ревизионную комиссию<sup>1</sup>.



Положение о Комитете по кадрам и вознаграждениям

### Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям

С 01.01.2020 по 31.12.2020:

- Кузнец С. И. (Председатель)
- Сердюков В. П.
- Алисов В. И.

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Совет директоров проводит ежегодный анализ и оценку эффективности своей работы путем оценки всех сфер деятельности Совета директоров.

### Статистика количества проведенных заседаний Комитета по кадрам и вознаграждениям Совета директоров

| Показатель                        | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Количество заседаний              | 7    | 6    | 4    | 6    | 5    |
| Количество рассмотренных вопросов | 10   | 10   | 5    | 7    | 5    |

<sup>1</sup> — Члены Ревизионной комиссии были избраны на годовом Общем собрании акционеров 11 июня 2020 г. Их компетенции были прекращены решением внеочередного Общего собрания акционеров 18 декабря 2020 г.

В 2020 г. все заседания Комитета по кадрам и вознаграждениям были проведены в заочной форме. Члены Комитета по кадрам и вознаграждениям принимали участие во всех заседаниях.

В отчетном периоде Комитет по кадрам и вознаграждениям составил мнение о независимости каждого кандидата в Совет директоров.

В 2020 г. Комитет по кадрам и вознаграждениям рассмотрел следующие ключевые вопросы:

- о рассмотрении предложений акционеров о выдвижении кандидатов для избрания в Совет директоров и Ревизионную комиссию ПАО «Газпром нефть»;
- об оценке кандидатов в члены Совета директоров ПАО «Газпром нефть»;

- о назначении заместителей Генерального директора ПАО «Газпром нефть».

Анализ состава кандидатов позволил сделать вывод о том, что:

- опыт и образование, а также знания и высокая степень профессиональной подготовки выдвинутых в Совет директоров кандидатов позволяют им выполнять 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 фактов привлечения к уголовной ответственности в настоящем или прошлом;
- в состав Совета директоров войдет один исполнительный

директор, что соответствует рекомендациям Кодекса корпоративного управления;

- в состав Совета директоров не войдет ни один независимый директор;
- Совет директоров будет достаточно сбалансирован с точки зрения гендерного и возрастного состава.

В 2020 г. Комитетом по кадрам и вознаграждениям были в полной мере достигнуты цели деятельности и выполнены задачи, установленные для него Кодексом корпоративного управления, Положением о Комитете по кадрам и вознаграждениям, Уставом и внутренними документами ПАО «Газпром нефть», а также Планом работы Комитета по кадрам и вознаграждениям на 2020 г.

## Оценка работы Совета директоров

В соответствии с рекомендациями Кодекса корпоративного управления Совет директоров проводит ежегодный анализ и оценку эффективности своей работы путем оценки всех сфер деятельности Совета директоров.

Комитетом 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 в 2020 г. проводилась в форме опроса (анкетирования). В анкету было 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, а также были включены открытые вопросы относительно необходимости формирования дополнительных комитетов, избрания независимых директоров и прочие вопросы.

### 1. Результаты оценки деятельности

#### 1.1. Совет директоров, Председатель и Секретарь Совета директоров

Все члены Совета директоров принимают участие в его работе, эффективно взаимодействуют в команде, имеют конструктивные деловые отношения, основанные на взаимном доверии и уважении, вносят вклад в улучшение работы Совета директоров, обладают необходимым профессиональным опытом, знают специфику отрасли.

Численный состав Совета директоров соответствует потребностям ПАО «Газпром нефть».



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Совет директоров активно участвует в разработке Стратегии развития Компании и контроле за ее реализацией, четко определяя приоритетные направления деятельности Компании. Контроль реализации стратегии развития Компании осуществляется на высоком уровне, своевременно и адекватно, Совет директоров постоянно отслеживает ситуацию по вопросам, вызывающим опасения для стабильного развития Компании.

Уровень вовлеченности Совета директоров в анализ критических рисков, а также в анализ выполнения показателей работы менеджмента Компании является высоким.

Совет директоров способствует и поддерживает развитие компетенций и знаний своих членов.

Совет директоров достиг высокого уровня в вопросах, касающихся эффективности заседаний, которые проводятся в соответствии с нормами корпоративного управления и рекомендациями Банка России по вопросам корпоративного управления, с соблюдением установленных сроков рассмотрения вопросов. Высоко оценивается качество планирования работы Совета директоров. Отмечается отличный уровень подготовки материалов к заседаниям Совета директоров, качественная отработка дополнительных вопросов, полнота, четкость и достоверность информационных материалов.

Технические и процедурные вопросы взаимодействия Совета директоров и его комитетов обеспечиваются эффективно.

Работа Председателя Совета директоров признана эффективной.

Секретарь Совета директоров обеспечивает деятельность Совета директоров на высоком уровне.

Проведенный анализ работы Совета директоров выявил улучшение по следующим показателям: сбалансированное распределение полномочий, определение стратегических приоритетов, качество заседаний Совета директоров.

По итогам самооценки определены направления для дальнейшего повышения эффективности деятельности Совета директоров:

- сохранение внимания Совета директоров на вопросах реализации долгосрочной стратегии развития Компании;
- развитие системы преемственности для членов Совета директоров в соответствии со стратегическими целями Компании;
- управление эффективностью, в частности анализ достижений ключевых показателей эффективности Компании на постоянной основе.

За необходимость иметь в составе Совета директоров независимых директоров высказалось три члена Совета директоров из десяти, участвующих в анкетировании.

Предложений об образовании новых комитетов для рассмотрения наиболее важных вопросов деятельности Компании не поступило.

## 1.2. Комитет по аудиту

Работа Комитета по аудиту признана эффективной. По всем показателям Комитету по аудиту присвоен высший балл. Комитет по аудиту на высоком уровне выполняет возложенные на него задачи. Особенно необходимо отметить эффективное взаимодействие Комитета по аудиту с менеджментом Компании по вопросам деятельности Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками (ДВАКиУР).

Комитет по аудиту активно контролирует процесс составления финансовой отчетности Компании, изучает промежуточные и годовые финансовые отчеты, чтобы обоснованно рекомендовать Совету директоров их утверждение.

Состав Комитета по аудиту является сбалансированным и соответствует целям и задачам, стоящим перед Комитетом по аудиту.

## 1.3. Комитет по кадрам и вознаграждениям

Работа Комитета по кадрам и вознаграждениям признана эффективной. По всем показателям Комитету по кадрам и вознаграждениям присвоен высший балл. Комитет по кадрам и вознаграждениям на высоком уровне выполняет возложенные на него задачи. Особенно необходимо отметить тесное взаимодействие Комитета по кадрам и вознаграждениям с Советом директоров при подготовке рекомендаций по кандидатам на позиции, назначение на которые относится к компетенции Совета директоров.

Состав Комитета по кадрам и вознаграждениям является сбалансированным и соответствует целям и задачам, стоящим перед Комитетом по кадрам и вознаграждениям.

## 2. Рекомендации по итогам оценки, направленные на улучшение работы

### 2.1. Совет директоров

Членами Совета директоров отмечены ключевые направления деятельности, на которые Совету директоров следует обратить особое внимание:

- новые технологии разведки и добычи углеводородов;
- импортозамещение;
- развитие деятельности Компании в Арктической зоне Российской Федерации, в том числе шельфовые проекты;
- развитие технологий для освоения нетрадиционных запасов.

### 2.2. Комитет по аудиту

Предлагается информировать членов Совета директоров о решениях Комитета по аудиту, в которых они не участвуют.

Ежегодно отчитываться перед Советом директоров путем предоставления Отчета о деятельности Комитета по аудиту.

### 2.3. Комитет по кадрам и вознаграждениям

Предлагается информировать членов Совета директоров о решениях Комитета по кадрам и вознаграждениям, в которых они не участвуют.

Ежегодно отчитываться перед Советом директоров путем предоставления Отчета о деятельности Комитета по кадрам и вознаграждениям.

## Введение в должность новых членов Совета директоров

В целях обеспечения эффективной работы Совета директоров в Компании действует Программа введения в должность вновь избранных членов Совета директоров.

Задача Программы – максимально быстрое и эффективное ознакомление вновь избранных членов Совета

директоров с производственной и финансово-экономической деятельностью, а также с практикой корпоративного управления Компании.

Программой предусматривается проведение следующих мероприятий:

- встреча с Председателем Совета директоров, обсуждение плана работы Совета директоров, приоритетов деятельности Компании, определение будущей роли в составе Совета директоров в соответствии с его профессиональными знаниями и опытом;





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Компетенции Правления и Генерального директора Компании

**Правление ПАО «Газпром нефть» осуществляет контроль за выполнением перспективных и текущих планов и программ Компании, а также за реализацией инвестиционных, финансовых и иных проектов.**

### Основные вопросы, отнесенные к компетенции Правления

Компетенция Правления определяется Уставом Компании.

К основным компетенциям Правления относятся организация контроля за реализацией 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 Компании, подготовка отчетов об их выполнении, а также разработка и утверждение текущих планов деятельности Компании.

Правление ПАО «Газпром нефть» осуществляет контроль за выполнением перспективных и текущих планов и программ Компании, а также за реализацией инвестиционных, финансовых и иных проектов.

Правление Компании разработывает предложения об участии и прекращении участия ПАО «Газпром нефть» в других организациях (в том числе зарубежных), об открытии и прекращении деятельности филиалов, представительств Компании для представления Совету директоров.

### Основные вопросы, отнесенные к компетенции Генерального директора

Генеральный директор подотчетен Совету директоров и Общему собранию акционеров ПАО «Газпром нефть».

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Компании и действует в рамках компетенции, установленной Уставом ПАО «Газпром нефть».

### Основные вопросы компетенции:

- совершает сделки от имени Компании и распоряжается имуществом Компании, руководствуясь внутренними документами Компании, регулирующими порядок совершения сделок и порядок взаимодействия с хозяйственными обществами и организациями, акциями и долями которых владеет Компания;
- утверждает штаты Компании, ее филиалов и представительств, определяет формы, системы и размер оплаты труда;
- утверждает внутренние документы Компании, регулирующие ее текущую деятельность;
- по согласованию с Советом директоров назначает и освобождает от должности заместителей Генерального директора, главного бухгалтера, руководителя юридической службы, начальника подразделения внутреннего аудита (контроля), руководителя службы безопасности, руководителя подразделения по подготовке и проведению конкурентных закупок, а также руководителей филиалов и представительств Компании;
- организует выполнение решений Общего собрания акционеров, Совета директоров и Правления Компании, исполнение обязательств перед бюджетом и контрагентами;
- принимает решения об участии и о прекращении участия Компании в других организациях, в случаях, если такое решение влечет совершение сделки на сумму не более 0,2 % балансовой стоимости активов Компании, 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 Р;
- принимает решения в соответствии с порядком совершения сделок о совершении сделок на сумму не более 0,2 % балансовой стоимости активов Компании, определенной по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату.

- 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, его ответственности и страхования ответственности;
- ознакомление с основными документами Компании, а также с письменным Руководством для члена Совета директоров, с описанием основных вопросов бизнеса, внутренних процедур и организации работы Совета директоров Компании и его комитетов;
- Программа также может включать мероприятия по посещению основных объектов Компании, участие в публичных мероприятиях Компании и встречи с ключевым управленческим персоналом.

Контроль реализации Программы осуществляет Комитет по кадрам и вознаграждениям.

В течение 2020 г. в состав Совета директоров вошел один новый директор – Г. Н. Сухов, который является начальником департамента ПАО «Газпром» и владеет основной информацией о деятельности Компании, в результате чего выполнения всей программы мероприятий по введению в должность не потребовалось. Новый директор был ознакомлен с регламентом деятельности Совета директоров, правами и обязанностями, вопросами выплаты вознаграждения, компенсаций и страхования ответственности.

**В течение 2020 г. в состав Совета директоров вошел один новый директор – Г. Н. Сухов, который является начальником департамента ПАО «Газпром» и владеет основной информацией о деятельности Компании, в результате чего выполнения всей программы мероприятий по введению в должность не потребовалось.**

# Правление и Генеральный директор

**Структура исполнительных органов ПАО «Газпром нефть» определена Уставом; к ним относятся Правление и Генеральный директор. Правление Компании является коллегиальным исполнительным органом, осуществляющим руководство ее текущей деятельностью.**

В соответствии с Уставом ПАО «Газпром нефть» Правление формируется Советом директоров по представлению Генерального директора Компании. Срок полномочий Правления также определяется решением Совета директоров. Требования к профессиональной квалификации членов Правления «Газпром нефти» устанавливаются внутренними документами ПАО «Газпром нефть». Деятельность Правления регулируется Положением о Правлении ПАО «Газпром нефть».

Генеральный директор Компании А. В. Дюков (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 Председателя Правления: В. В. Яковлев, А. М. Чернер. Заместитель избирается по представлению Председателя Правления большинством голосов избранных членов Правления. В случае отсутствия Председателя и его заместителей функции Председателя Правления может выполнять любой член Правления по решению Правления. Деятельность Генерального директора регулируется Положением о Генеральном директоре ПАО «Газпром нефть».



Положение о Правлении  
ПАО «Газпром нефть»



Положение  
о Генеральном директоре  
ПАО «Газпром нефть»

## Состав Правления по состоянию на 31 декабря 2020 г.

Родился в 1967 г.

Окончил Ленинградский ордена Ленина кораблестроительный институт. В 2001 г. получил степень IMISP MBA.  
2003-2006 гг. – Президент компании ОАО «СИБУР Холдинг».  
В 2006 г. – генеральный директор ООО «СИБУР».  
С 2006 г. – президент, а с декабря 2007 г. – Председатель Правления ПАО «Газпром нефть», Генеральный директор.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2005 г. – ПАО «СИБУР Холдинг», Заместитель Председателя Совета директоров;
- с 2007 г. – Союз организаций нефтегазовой отрасли «Российское газовое общество», член Наблюдательного совета;
- с 2008 г. – Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский горный университет», член Попечительского совета;
- с 2010 г. – ООО «Хоккейный клуб «СКА», член Совета директоров;
- с 2010 г. – Всероссийская общественная организация «Русское географическое общество», член Попечительского совета;
- с 2012 г. – ООО «Хоккейный город», член Совета директоров;
- с 2013 г. – Общероссийская общественная организация «Российский союз промышленников и предпринимателей», член правления, член бюро правления, председатель комитета по промышленной безопасности, Сопредседатель Комиссии по нефтегазовой промышленности;
- с 2014 г. – Российская шахматная федерация, член Попечительского совета;
- с 2015 г. – Фонд поддержки научно-проектной деятельности студентов, аспирантов и молодых ученых «Национальное интеллектуальное развитие», член Попечительского совета;
- с 2015 г. – РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина, член Попечительского совета;
- с 2018 г. – Университетская гимназия (школа-интернат) МГУ им. М. В. Ломоносова, член Попечительского совета;
- с 2019 г. – Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта, член Совета;
- с 2019 г. – Общероссийская общественная организация «Российский футбольный союз», Президент;
- с 2020 г. – Правительственная комиссия по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности, член Правительственной комиссии;
- с 2020 г. – Международный фонд «Фонд общественных интересов», член Совета Фонда;
- с 2020 г. – Правительственная комиссия по вопросам природопользования и охраны окружающей среды, член Правительственной комиссии.



**ДЮКОВ АЛЕКСАНДР ВАЛЕРЬЕВИЧ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
0,005357244 % (254 003 шт.)

Родился в 1970 г.

Окончил Московский инженерно-физический институт, Высшую школу финансов Международного университета в Москве. В 1999 г. получил квалификацию Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), в 2009 г. получил диплом Британского института директоров (ID).  
2005-2006 гг. – заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «СИБУР – Русские шины».  
2006-2007 гг. – начальник планово-бюджетного департамента ОАО «Сибнефть».  
С сентября по декабрь 2007 г. – вице-президент по финансам ПАО «Газпром нефть».  
С октября 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть».  
С декабря 2007 г. – Заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть» по экономике и финансам.  
С мая 2010 по август 2011 гг. – Первый заместитель Генерального директора – финансовый директор ПАО «Газпром нефть».  
С 2011 по 2019 гг. – Первый заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть», Заместитель Председателя Правления.  
С 2019 г. – Заместитель Председателя Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по разведке и добыче.  
В Компании курирует вопросы разведки и добычи, стратегического планирования, а также сделки по слияниям и поглощениям.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2007 г. – ПАО «НГК «Славнефть», Председатель Совета директоров;
- с 2009 г. – Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad, член Совета директоров, Председатель Совета директоров;
- с 2011 г. – Председатель Наблюдательного совета, Член Наблюдательного совета Салым Петролеум Девелопмент Н. В.;
- с 2016 г. – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Тюменский государственный университет», член Наблюдательного совета;
- с 2019 г. – ИТ «Новая индустрия», член Наблюдательного совета.



**ЯКОВЛЕВ ВАДИМ ВЛАДИСЛАВОВИЧ**  
Заместитель Председателя Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по разведке и добыче

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
0,001051526 % (49 856 шт.)

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).  
2005-2007 гг. – заместитель финансового директора ООО «ЛЛК-Интернешнл».  
2007-2011 гг. – начальник Планово-бюджетного департамента, руководитель Дирекции экономики и корпоративного планирования ОАО «Газпром нефть».  
2011-2012 гг. – и. о. Заместителя Генерального директора по экономике и финансам ОАО «Газпром нефть».  
С марта 2012 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по экономике и финансам.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2011 г. – «Газпромнефть Лубрикантс Италия», Председатель Совета директоров;
- с 2013 г. – ПАО «НГК «Славнефть», член Совета директоров;
- с 2013 г. – Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad, член Совета директоров.



**ЯНКЕВИЧ  
АЛЕКСЕЙ ВИКТОРОВИЧ**  
Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по экономике и финансам

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Родился в 1954 г.

Окончил Грозненский нефтяной институт.  
2006-2007 гг. – вице-президент ОАО «Сибнефть» по переработке и сбыту.  
С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по логистике, переработке и сбыту.  
В Компании отвечает за переработку нефти, логистику и сбыт нефти и нефтепродуктов.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2006 г. – ПАО «НГК «Славнефть», член Совета директоров;
- с 2007 г. – ПАО «Славнефть-ЯНОС», член Совета директоров;
- с 2009 г. – АО «СПбМТСБ», член Совета директоров;
- с 2009 г. – Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad, член Совета директоров;
- с 2016 г. – «Газпромнефть Лубрикантс Италия», член Совета директоров.



**ЧЕРНОВ**  
**АНАТОЛИЙ МОИСЕЕВИЧ**  
Заместитель Председателя Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по логистике, переработке и сбыту

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родилась в 1969 г.

Окончила Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербургский государственный университет. В 2001 г. присуждена ученая степень кандидата экономических наук.  
2001-2007 гг. – заместитель генерального директора ФГУП «Рублево-Успенский ЛОК» Управления делами Президента Российской Федерации.  
До назначения в ПАО «Газпром нефть» занимала пост исполнительного директора ООО «Северо-Западная инвестиционная компания».  
С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам.  
Отвечает за правовое и корпоративное обеспечение деятельности Компании.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2009 г. – ООО «Газпромнефть Восточно-Европейские проекты» (до 25 января 2021 г. – АО «Газпромнефть Восточно-Европейские проекты», ранее – АО «МФК Лахта Центр»), Генеральный директор;
- с 2018 г. – АО «ФК «Зенит», Председатель Совета директоров;
- с 2018 г. – Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)» член Наблюдательного совета;
- с 2020 г. – Общественная организация «Региональная спортивная федерация футбола Санкт-Петербурга», Президент;
- с 2020 г. – Общественная организация «Межрегиональное объединение региональных спортивных федераций по футболу «Северо-Запад», Президент.



**ИЛЮХИНА**  
**ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА**  
Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по правовым и корпоративным вопросам

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1966 г.

Окончил Ленинградский электротехнический институт «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина).  
2005-2007 гг. – председатель совета директоров ОАО «Газпром-Медиа».  
С декабря 2007 г. – член Правления ПАО «Газпром нефть», Заместитель Генерального директора по корпоративным коммуникациям.  
В Компании отвечает за региональную и информационную политику, внутрикорпоративные и маркетинговые коммуникации.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2015 г. – ООО «Газпром-Медиа», член Совета директоров;
- с 2015 г. – АО «ТНТ-Телесеть», член Совета директоров;
- с 2017 г. – ООО «ГПМ РТВ», член Совета директоров;
- с 2018 г. – Фонд поддержки социальных инициатив «Родные города», председатель совета Фонда.



**ДЫБАЛЬ**  
**АЛЕКСАНДР МИХАЙЛОВИЧ**  
Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по корпоративным коммуникациям

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
Не имеет

Родился в 1976 г.

Окончил Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Открытый университет (Великобритания), IMD Business School.  
Доктор экономических наук, профессор.  
2004-2007 гг. – ОАО «МХК «ЕвроХим», Административный директор. В разные годы избирался в советы директоров крупных компаний.  
2009-2017 гг. – NIS a.d. Novi Sad, Генеральный директор.  
2009-2017 гг. – ПАО «Газпром нефть», член Правления, Заместитель Генерального директора ПАО «Газпром нефть» по управлению зарубежными активами.  
С 2017 г. – ПАО «Газпром нефть», член Правления, Заместитель Генерального директора по организационным вопросам.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2020 г. – ПАО «НГК «Славнефть», член Совета директоров.



**КРАВЧЕНКО**  
**КИРИЛЛ АЛЬБЕРТОВИЧ**  
Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по организационным вопросам

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**  
0,000068462 % (3 246 шт.)



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Родился в 1951 г.

Окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения.  
2000–2005 гг. – Санкт-Петербургский государственное унитарное предприятие «Информатика», Генеральный директор.  
2005–2007 гг. – ОАО «Сибнефть», Вице-президент по безопасности.  
С декабря 2007 г. – ПАО «Газпром нефть», член Правления, Заместитель Генерального директора по безопасности.



**АНТОНОВ  
ИГОРЬ КОНСТАНТИНОВИЧ**

Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по безопасности

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Родился в 1979 г.

Окончил Российский государственный университет нефти и газа им. И. М. Губкина по специальностям «экономика» и «менеджмент».  
2002 г. – получил степень магистра наук в области экономики и управления в нефтяной отрасли школы Французского института нефти.  
2008–2009 гг. – ООО «Газпром экспорт», начальник управления развития бизнеса в Европе.  
2009–2011 гг. – ПАО «Газпром», Заместитель начальника Департамента – начальник Управления международных инфраструктурных проектов департамента внешнеэкономической деятельности.  
2011–2014 гг. – ПАО «Газпром», начальник Департамента внешнеэкономической деятельности.  
2015–2020 гг. – ПАО «Газпром», начальник Департамента 512.  
С января 2020 г. – ПАО «Газпром», член Правления, Заместитель Генерального директора по внешнеэкономической деятельности.

Занимаемые должности в других организациях:

- с 2014 г. – Overgaz Inc. AD, член Совета директоров;
- с 2017 г. – АО «ФК «Зенит», член Совета директоров;
- с 2017 г. – АО «БК «Зенит», член Совета директоров;
- с 2018 г. – Shtokman Development AG, член Совета директоров, Президент Совета директоров;
- с 2020 г. – NIS a.d. Novi Sad, член Совета директоров.



**ОДЕРОВ  
ПАВЕЛ ВАЛЕРЬЕВИЧ**

Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по внешнеэкономической деятельности

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

0,000264 % (12 517 шт.)

Родился в 1969 г.

Окончил Государственный центральный ордена Ленина институт физической культуры, Московскую государственную юридическую академию.  
В 1987–2008 гг. – член сборных команд СССР и России по фехтованию. Шестикратный (1991, 1993, 1994, 2002, 2003, 2005 гг.) чемпион мира, олимпийский чемпион в личном первенстве (2000 г.), двукратный серебряный и трехкратный бронзовый призер Олимпиад по фехтованию на шпагах. Заслуженный мастер спорта.  
С 2007 г. – общество «Динамо», Заместитель председателя;  
С 2010 г. – Заместитель Министра спорта, туризма и молодежной политики (после реформы министерства в 2012 г. – Заместитель Министра спорта). Одновременно являлся членом Общественной палаты Российской Федерации.  
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. – ПАО «Газпром нефть», член Правления, Заместитель Генерального директора по работе с федеральными органами власти.



**КОЛОБКОВ  
ПАВЕЛ АНАТОЛЬЕВИЧ**

Член Правления,  
Заместитель Генерального директора  
по работе с федеральными органами  
власти

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

Председателем и членами Правления сделок по приобретению или отчуждению акций Компании в отчетном году не совершалось.

Иски к Генеральному директору и членам Правления в 2020 г. не предъявлялись.

**Отчет о работе Правления в 2020 г.**

Рассмотрение вопросов на заседаниях Правления «Газпром нефти» осуществляется на плановой основе с учетом решений Общего собрания акционеров, Совета директоров, вопросов, вносимых Генеральным директором и членами Правления. План работы Правления формируется также на основании предложений руководителей структурных подразделений «Газпром нефти».

В 2020 г. состоялось 28 заседаний Правления «Газпром нефти», из них восемь – 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 повышении эффективности корпоративного управления в Группе «Газпром нефть»;
- об итогах деятельности Блока логистики, переработки и сбыта в 2019 г.;
- об итогах деятельности Блока разведки и добычи в 2019 г.;
- об исполнении Инвестиционной программы, бюджета (финансового плана) и программы финансовых заимствований Группы «Газпром нефть» на 2019 г. по итогам деятельности Группы в 2019 г.;
- о ходе и эффективности реализации Инвестиционной программы Группы

- «Газпром нефть» на 2020 г. по итогам деятельности Группы «Газпром нефть» в первом полугодии 2020 г.;
- о внесении изменений в Инвестиционную программу и бюджет (финансовый план) Группы «Газпром нефть» на 2020 г.;
- бизнес-план Блока разведки и добычи на 2021–2023 гг.;
- бизнес-план Блока логистики, переработки и сбыта на 2021–2023 гг.;
- бизнес-план Группы «Газпром нефть» на 2021–2023 гг.;
- вопросы по приобретению и созданию активов, корпоративного управления корпоративного центра и дочерних обществ.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Структура вопросов, рассмотренных Правлением в 2020 г., по направлениям

| Тематика вопроса                        | 2020      |
|---|-----------|
| Стратегические                          | 2         |
| Корпоративное управление                | 17        |
| Бюджетное планирование и финансирование | 7         |
| Прочие                                  | 2         |
| <b>ИТОГО</b>                            | <b>28</b> |

### Статистика количества проведенных заседаний Правления за 2016–2020 гг.

| Форма проведения | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Очные            | 15        | 12        | 8         | 7         | 8         |
| Заочные          | 7         | 4         | 13        | 13        | 20        |
| <b>ИТОГО</b>     | <b>22</b> | <b>16</b> | <b>21</b> | <b>20</b> | <b>28</b> |

### Участие членов Правления в заседаниях в 2020 г.

| Ф. И. О.                              | Количество заседаний, в которых член Правления принял участие<br>Всего 28 заседаний |
|---------------------------------------|---|
| Дюков А. В.<br>Председатель Правления | 28  |
| Антонов И. К.                         | 27  |
| Дыбаль А. М.                          | 26  |
| Илюхина Е. А.                         | 26  |
| Кравченко К. А.                       | 27  |
| Чернер А. М.                          | 28  |
| Яковлев В. В.                         | 28  |
| Янкевич А. В.                         | 28  |
| Одеров П. В.                          | 17 (из 18 возможных)  |
| Колобков П. А.                        | 21 (из 21 возможного)   |

### Механизмы обеспечения преемственности менеджмента Компании

Выстраивание модели преемственности исполнительных органов Компании и иных ключевых руководящих работников является важной задачей Совета директоров.

Подход в Компании к планированию преемственности базируется на развитии кандидатов на руководящие должности в Корпоративном центре и дочерних обществах внутри Группы компаний и их сравнении с внешними профессионалами.

Это позволяет:

- вырастить кандидатов с уникальным набором навыков и компетенций;
- построить комплексную систему развития высокопотенциальных сотрудников;
- отслеживать конкурентоспособность лидерского капитала Компании;
- снизить затраты на привлечение руководителей с внешнего рынка;
- обеспечить эффективную смену ключевых руководителей;
- повысить предсказуемость процесса смены руководителей для Совета директоров и акционеров.

В 2020 г. практики управления кадровым потенциалом сотрудников и планирования карьеры в Компании претерпели существенные изменения: была внедрена общая методология для всех блоков, которая позволила обеспечить единый подход к проведению комитетов по талантам и единые правила выбора преемников, а правила внутреннего найма закрепили за преемниками приоритетное

право назначения на целевую должность. В отчетном году Центр управления кадровым потенциалом провел более 70 комитетов по талантам в дочерних обществах, функциях и блоках, с помощью которых был сформирован кадровый резерв из более чем 2 тыс. сотрудников на ключевые управленческие позиции Компании уровня топ-100 и топ-1 000.

В итоговых заседаниях Комитета по талантам приняли участие члены Правления Компании во главе с Генеральным директором. Члены Правления обсудили карьерные треки для высокопотенциальных менеджеров Компании уровня топ-100 и необходимость развития кросс-блоковых переходов сотрудников.

«Газпром нефть» планирует повысить универсализм руководителей с целью уменьшить границы между функциональными колодцами, что очень значимо для поддержки трансформации «Газпром нефти», так как кросс-блоковые и межфункциональные переходы способствуют трансляции лучших практик и создают позитивные условия для внедрения изменений.

По решению Комитета для каждого заявленного сотрудника составлен карьерный трек, который включает в себя как краткосрочные цели, связанные с расширением зоны ответственности или переходом на возможную следующую роль, так и долгосрочные планы по развитию вплоть до позиции Генерального директора «Газпром нефти». При планировании карьерных треков также учитываются возможности кросс-блоковых и межфункциональных переходов.



Мы заинтересованы в том, чтобы сотрудники системно подходили к планированию карьеры и обсуждали свои цели с руководством. Это позволит выстраивать эффективные цепочки преемственности.

#### АЛЕКСАНДР ДЮКОВ

Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

В отчетном году Центр управления кадровым потенциалом провел более 70 комитетов по талантам в дочерних обществах, функциях и блоках, с помощью которых был сформирован кадровый резерв из более чем 2 тыс. сотрудников на ключевые управленческие позиции Компании уровня топ-100 и топ-1000.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Вознаграждение членов органов управления

**В отношении членов Совета директоров не применяются формы дополнительного материального стимулирования, включая формы долгосрочной мотивации и формы мотивации акциями (опционами на акции).**

## Вознаграждение членов Совета директоров

Порядок вознаграждения членам Совета директоров регулируется Положением о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть», которое содержит прозрачные механизмы определения размера вознаграждения членов Совета директоров, а также регламентирует сроки

и порядок их выплат, а также компенсации расходов, понесенных членами Совета директоров.

В отношении членов Совета директоров не применяются формы дополнительного материального стимулирования, включая формы долгосрочной мотивации и формы

мотивации акциями (опционами на акции).

Действие Положения не распространяется на членов Совета директоров, являющихся членами Правления Компании.

## Порядок определения размера вознаграждения членов Совета директоров

Базовую часть вознаграждения составляет вознаграждение за исполнение обязанностей членов Совета директоров Компании.

Величина базовой части вознаграждения члена Совета директоров определяется в соответствии с формулой  $V = E \times t / 365$ , где:

$V$  – размер базовой части вознаграждения члена Совета директоров;

$E$  – величина, равная 0,005 % от показателя EBITDA по данным консолидированной бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром нефть»

в соответствии со стандартами МСФО за отчетный год;

$t$  – время исполнения членом Совета директоров своих обязанностей в период, за который выплачивается вознаграждение, в днях.

Размер базовой части вознаграждения члена Совета директоров, принявшего участие менее чем в половине проведенных заседаний Совета директоров, уменьшается на 50 %.

Помимо базовой части вознаграждения, членам Совета директоров выплачивается дополнительное

вознаграждение за исполнение функций Председателя Совета директоров, члена комитета Совета директоров и Председателя комитета Совета директоров.

Общий размер вознаграждения, выплаченного членам Совета директоров в 2020 г., составил 520,9 млн Р (сумма вознаграждения включает налог на доходы физических лиц). Компенсация расходов, связанная с участием в Совете директоров, в течение 2020 г. членам Совета директоров не производилась.

## 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.

В целях повышения эффективности системы материальной мотивации сотрудников по достижению годовых показателей и, как следствие, стратегических целей Компании Советом директоров утверждена Политика в области годового премирования сотрудников, которая является

основным документом в области взаимосвязи установленных ключевых показателей эффективности (КПЭ) и уровня годового мотивирующего вознаграждения для сотрудников Компании и ее дочерних обществ. Положения Политики в области годового премирования распространяются на членов Правления Компании, за исключением Генерального директора ПАО «Газпром нефть».

Годовое премирование складывается из трех частей:

- годовая премия за результаты бизнеса;
- годовая премия за индивидуальный вклад сотрудника;
- премия за особые достижения по итогам года.

Премия за результат бизнеса утверждается по результатам выполнения производственного контракта – списка финансово-операционных показателей и бизнес-инициатив (ФОП и БИ) в «Газпром нефти» в целом и в дочерних обществах и бизнес-единицах в отдельности. Список ФОП

формируется исходя из стратегических целевых показателей, утверждаемых Советом директоров.

Премия за индивидуальный вклад в результат подразделения или Компании определяется в соответствии с оценкой, которая утверждается на заседании нового коллегиального органа – комиссии по оценке вклада (КОВ). При оценке вклада сотрудника комиссия учитывает выполнение бизнес-инициатив, отсутствие нарушений и участие в развитии трансформационных инициатив в области производственной безопасности, системы управления операционной деятельностью (СУОД) и Корпоративного университета. Также на заседании комиссии может быть принято решение отметить сотрудника, который внес существенный вклад в результаты подразделения или Компании, премией за особые достижения в размере одного, двух или трех ежемесячных окладов.

**В целях повышения эффективности системы материальной мотивации сотрудников по достижению годовых показателей и, как следствие, стратегических целей Компании Советом директоров утверждена Политика в области годового премирования сотрудников, которая является основным документом в области взаимосвязи установленных ключевых показателей эффективности (КПЭ) и уровня годового мотивирующего вознаграждения для сотрудников Компании и ее дочерних обществ.**

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 перекрестной международной и российской рыночной практике.

Программа реализуется при условии положительной динамики,





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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.

Доходы, начисленные в пользу членов Правления в 2020 г., составили 1 321 млн ₽. В состав выплат включены оплата труда за отчетный период, премии, доплаты

и надбавки, а также оплата ежегодного оплачиваемого отпуска за работу в отчетном периоде.

Дополнительное вознаграждение за работу в органах управления «Газпром нефти» или ее дочерних обществ в 2020 г. членам Правления не выплачивалось.

Компания не выдавала займов (кредитов) членам Совета директоров и членам Правления.

### Размер вознаграждения, выплаченный органам управления ПАО «Газпром нефть»<sup>1</sup> (тыс. ₽)

| Наименование органа управления                           | 2020      |
|--|-----------|
| Совет директоров   | 520 951   |
| Правление, включая вознаграждение Генерального директора | 1 321 264 |

### Страхование D&O

Начиная с 2011 г. «Газпром нефть» осуществляет страхование D&O (directors and officers liability insurance) – страхование ответственности директоров и должностных лиц Группы «Газпром нефть». Страхование 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 €. Территория покрытия включает весь мир.

Компания отбирает страховщика на основе действующих в Компании конкурсных процедур. По корпоративному полису страхования в 2020 г. страховщиком являлось АО «СОГАЗ».

### Исполнение стратегических целевых показателей 2020 г., утвержденных Советом директоров ПАО «Газпром нефть»

| Показатель  | 2020 г., скорректированный план | 2020 г., факт |
|---|---------------------------------|---------------|
| Нормализованная консолидированная прибыль до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизационных отчислений (EBITDA), млрд ₽ | 463,2                           | 485,2         |
| Добавленная экономическая стоимость (EVA), млрд ₽   | (182,7)                         | (164,0)       |
| Возврат на вложенный капитал (ROACE) <sup>1</sup> , %   | 5,7 %                           | 6,2 %         |
| Соотношение заемного капитала и показателя EBITDA   | 1,8                             | 1,3           |
| Величина общих доказанных и вероятных запасов с учетом доли в зависимых обществах <sup>2</sup> , млн т н. э.                            | 3 724                           | 3 908         |
| Коэффициент восполнения запасов (RRR), %  | 102 %                           | 151 %         |
| Объем добычи, млн т н. э.   | 95,9                            | 96,1          |
| Объем добычи нефти <sup>3</sup> и газового конденсата, млн т  | 60,3                            | 60,5          |
| Объем добычи газа, млрд м <sup>3</sup>  | 43,1                            | 43,1          |
| Объем переработки нефти, млн т  | 40,2                            | 40,4          |
| Объем премиальных продаж нефтепродуктов, млн т  | 23,1                            | 23,1          |
| Глубина переработки, %  | 86,2 %                          | 85,9 %        |
| Производительность труда, млн ₽ / человека  | 28,55                           | 29,92         |
| Финансирование инвестиций (без НДС) с учетом дивестиций, млрд ₽   | (381,3)                         | (399,6)       |
| Нормализованный свободный денежный поток (по МСФО), млрд ₽  | (22,2)                          | 156,4         |

1 – Показатель рассчитан по МСФО: используется скорректированный EBIT и ставка налога на прибыль с учетом Совместного предприятия.

2 – По классификации PRMS

3 – Включая добычу конденсата и добычу широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ).

1 – Для сопоставимости показателей данные, послужившие расчетом для начисления выплат членам органов управления, приведены за те годы, в которых осуществлялась выплата вознаграждения.

# Система управления рисками и внутренний контроль

26 марта 2020 г. Советом директоров ПАО «Газпром нефть» утверждена Политика управления рисками и внутреннего контроля (ПТ-0102/14 от 26 марта 2020 г.), определяющая цели, задачи и принципы организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, а также устанавливающая участников и компоненты указанной системы.

Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть», на повышение надежности и эффективности ее функционирования, обеспечение достаточных гарантий достижения поставленных целей Компании.

Внутренний контроль функционирует по принципу его интеграции во все ключевые бизнес-процессы Компании. Контрольные процедуры направлены на обеспечение принятия необходимых мер по снижению рисков, влияющих на достижение целей Компании. Контрольные процедуры реализуются на всех уровнях управления в соответствии с требованиями, установленными локальными нормативными актами Компании. Содержание контрольных процедур зависит от уровня управления и функциональной направленности и разрабатывается структурными подразделениями в соответствии с целями и задачами Компании.

Задачи в области внутреннего контроля:

- разработка, 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;
- обеспечение непрерывности деятельности Компании и ее максимальной эффективности, а также устойчивости и перспективы развития, включая своевременную адаптацию Компании

к изменениям во внутренней и внешней среде;

- обеспечение качественной информационной, методологической и аналитической поддержки принятия управленческих решений в Компании;
- должное распределение ответственности, полномочий и функций между участниками внутреннего контроля, исключение дублирования функций;
- непрерывное совершенствование системы внутреннего контроля в области информационных технологий;
- своевременное разрешение конфликтов интересов, возникающих в процессе работы Компании.

# Участники Системы управления рисками и внутреннего контроля Компании и распределение функций между ними

Состав участников Системы управления рисками и внутреннего контроля Компании (СУРиВК) 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 СУРиВК 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 СУРиВК предоставляется акционерам в составе Годового отчета Компании, а также в рамках отчета Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками 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, принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Компании, а также раскрытия полной и корректной информации о Компании заинтересованным сторонам;
- утверждение Политики в области СУРиВК.

Комитет по аудиту реализует функции, направленные:

- на подготовку рекомендаций Совету директоров ПАО «Газпром нефть» по вопросам организации, функционирования, оценки эффективности и совершенствования СУРиВК 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 сотрудников Компании.

Исполнительные органы и высший менеджмент Компании реализуют функции, направленные:

- на организацию разработки и эффективного функционирования СУРиВК 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

Компания  
сегодняСтратегический  
отчетОбзор  
результатовТехнологическое  
развитиеСистема  
управленияУстойчивое  
развитие

Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

подразделений за создание, внедрение, поддержание, мониторинг и совершенствование эффективной организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании;

- проведение на регулярной основе оценки деятельности сотрудников Компании и обучения персонала в области внутреннего контроля в связи с изменениями внутренних и внешних условий функционирования Компании.

Руководители структурных подразделений и сотрудники Компании реализуют функции, направленные:

- на разработку, документирование, внедрение, выполнение, мониторинг (самооценку) и совершенствование контрольных процедур в рамках

соответствующих компетенций в зоне своей ответственности;

- своевременное информирование непосредственных руководителей о случаях, когда исполнение контрольных процедур по каким-либо причинам стало невозможным и (или) требуется изменение организации контрольных процедур в связи с изменением внутренних или внешних условий функционирования Компании.

Департамент внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками Компании реализует следующие функции:

- проведение независимой и объективной оценки эффективности организации и функционирования системы внутреннего

контроля Компании на основе риск-ориентированного подхода;

- разработку и мониторинг внедрения рекомендаций по устранению недостатков, выявленных в ходе аудиторских проверок;
- консультационную поддержку заинтересованных сторон внутри Компании в отношении организации и функционирования системы внутреннего контроля Компании;
- сообщение результатов оценки системы внутреннего контроля и предложений по ее совершенствованию Комитету по аудиту, исполнительным органам Компании, при необходимости – структурному подразделению ПАО «Газпром», осуществляющему функцию внутреннего аудита.

### Ревизионная комиссия

На внеочередном Общем собрании акционеров Компании, которое состоялось 18 декабря 2020 г., принято решение об утверждении Устава Компании в новой редакции, которая не предусматривает формирования Ревизионной комиссии. Таким образом, с 18 декабря 2020 г. Ревизионная комиссия ПАО «Газпром нефть» упразднена.

С 11 июня 2020 г. до 18 декабря 2020 г. действовал следующий состав Ревизионной комиссии.

В 2020 г. Ревизионная комиссия провела проверку деятельности ПАО «Газпром нефть» за 2019 г. На основании данной проверки было подготовлено заключение, представленное акционерам в составе материалов к годовому Общему собранию акционеров.

Выплата вознаграждения членам Ревизионной комиссии осуществлена на основании решения Общего собрания акционеров. Годовое вознаграждение членов Ревизионной комиссии, выплаченное в 2020 г., составило 4 520 тыс. ₽.

### Состав Ревизионной комиссии

С 14 июня 2019 г. по 10 июня 2020 г.:

- Бикулов Вадим Касымович;
- Вайгель Михаил Александрович;
- Дельви́г Галина Юрьевна;
- Миронова Маргарита Ивановна;
- Рубанов Сергей Владимирович.

### Департамент внутреннего аудита в составе Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками

Для систематической независимой оценки надежности и эффективности корпоративного управления, а также 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, руководитель которой назначается по согласованию с Советом директоров ПАО «Газпром нефть».

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:

- разработку и представление на утверждение Комитету по аудиту плана работы Департамента внутреннего аудита, включая годовую и перспективные планы проверок;
- организацию и проведение в установленном порядке внутренних аудиторских проверок и консультаций в Компании и организациях Компании на основе лучших российских и международных практик внутреннего аудита;
- независимую и объективную оценку 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;
- разработку и представление руководству Компании предложений по устранению недостатков и нарушений, причин их возникновения, а также рекомендаций по совершенствованию деятельности Компании;
- консультационную поддержку 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;
- организацию 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;
- разработку и внедрение Программы гарантий и повышения качества внутреннего аудита, согласованной Комитетом по аудиту;
- на основании проведенных аудитов, специальных проверок, расследований и консультаций – выработку рекомендаций по совершенствованию деятельности Компании и устранению недостатков, а также доведение их до сведения лиц, которые могут обеспечить им должное рассмотрение;
- оценку эффективности мероприятий по противодействию мошенничеству и коррупции в Компании;

- организацию 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 вопросам, касающимся компетенции Комитета по аудиту.

В 2020 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 по различным направлениям деятельности Компании.

В частности, внутренний аудит фокусировался на таких производственных процессах как планирование, реализация и мониторинг геолого-технических мероприятий; проведение сейсморазведочных работ; перевалка и морская перевозка нефти; производство и реализация нефтепродуктов; вопросы энергоэффективности и надежности технологического оборудования на нефтеперерабатывающих заводах.

В 2020 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 Компании в рамках деятельности ревизионных комиссий.

С учетом рекомендаций Департамента внутреннего аудита менеджмент Компании 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 на развитии консультационных услуг, нацеленных на совершенствование бизнеса Компании.

Директором Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками является Г. Ю. Дельвиг.



**ДЕЛЬВИГ  
ГАЛИНА ЮРЬЕВНА**

**Доля участия в уставном капитале  
(по состоянию на 31.12.2020)**

Не имеет

## Внешний аудитор

Для проверки и подтверждения достоверности годовой финансовой отчетности Компания ежегодно привлекает профессиональную аудиторскую организацию, не связанную имущественными интересами с Компанией или ее акционерами, из числа крупнейших международных аудиторских компаний.

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 организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций 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: независимость аудитора не нарушается, если выручка на одного клиента не превышает 15 % от общей выручки аудитора (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).

Аудитор Компании утверждается Общим собранием акционеров по предложению Совета директоров. Предварительная оценка кандидатов в аудиторские организации осуществляется Комитетом по аудиту.

В июне 2020 г. годовое Общее собрание акционеров избрало аудитором на 2020 г. Общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ООО «ФБК»).

В течение 2020 г. Комитетом по аудиту были приняты следующие решения в области внешнего аудита:

- рекомендовать Совету директоров ПАО «Газпром нефть» выдвинуть в качестве кандидата в аудиторы ПАО «Газпром нефть» на 2020 г. для осуществления аудита в соответствии с российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ) и в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО) ООО «ФБК»;
- рекомендовать Совету директоров ПАО «Газпром нефть» включить оценку аудиторского заключения по бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Газпром нефть» за 2019 г., подготовленного ООО «ФБК», в состав материалов, представляемых акционерам при подготовке к годовому Общему собранию акционеров ПАО «Газпром нефть»;
- принять к сведению информацию о результатах оценки работы внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» по итогам 2019 г.;
- принять к сведению информацию о подходах к проведению внешнего аудита, плане и процедурах проведения внешнего аудита ПАО «Газпром нефть» на 2020 г.;
- рекомендовать Совету директоров ПАО «Газпром нефть» определить размер оплаты услуг аудитора ПАО «Газпром нефть» – ООО «ФБК» на 2020 г. в размере 18 129 500 ₽ (без учета НДС);
- принять к сведению информацию о результатах выполнения рекомендаций внешнего аудитора ПАО «Газпром нефть» за 2019 г.;
- согласовать конкурсную документацию для проведения ПАО «Газпром нефть» закрытого конкурса по отбору аудиторской

**Комитет по аудиту Совета директоров согласовывает конкурсную документацию для проведения ПАО «Газпром нефть» закрытого конкурса по отбору аудиторской организации по обязательному аудиту бухгалтерской, финансовой и промежуточной сокращенной финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть».**



**Политика по организации и проведению внешнего аудита ПАО «Газпром нефть», дочерних обществ и организаций ПАО «Газпром нефть»**

**В целях оценки качества работы внешнего аудитора Комитет по аудиту рассматривает отчеты внешнего аудитора, заявления руководства, при необходимости проводит очные встречи с представителями аудитора.**

Родилась в 1960 г.

Окончила Московский институт народного хозяйства им. Г. В. Плеханова. С 2008 г. возглавляет функцию внутреннего аудита ПАО «Газпром нефть». Является членом ревизионных комиссий АО «Газпромнефть-ННГ», АО «Газпромнефть-Аэро», ПАО «НГК «Славнефть», АО «Газпромнефть-МНПЗ», АО «Томскнефть» ВНК, АО «Газпромнефть-ОНПЗ», АО «ФК «Зенит».





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

организации на 2021 г. по обязательному аудиту бухгалтерской, финансовой и промежуточной сокращенной финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть» за 2021 г.;

- принять к сведению информацию о ходе внешнего аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности Группы «Газпром нефть» за 2020 г. (по результатам доклада внешнего аудитора).

На основании рекомендаций Комитета по аудиту Совет

директоров определил размер оплаты услуг по аудиту финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «Газпром нефть» на 2020 г. в размере 18 129 500 Р (без учета НДС), в том числе:

- 8 003 000 Р (без НДС) – услуги по проведению аудита годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности, подготовленной в соответствии с правилами составления бухгалтерской отчетности, установленными в Российской Федерации (РСБУ);

- 10 126 500 Р (без НДС) – услуги по проведению аудита годовой консолидированной финансовой отчетности Группы «Газпром нефть», подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

ООО «ФБК» не оказывает Компании консультационные услуги, связанные с ведением бухгалтерского учета и составлением финансовой отчетности.

## Управление рисками

**В 2020 г. Советом директоров ПАО «Газпром нефть» утверждена Политика управления рисками и внутреннего контроля (ПТ-0102/14 от 26 марта 2020 г.), определяющая цели, задачи и принципы организации и функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, а также устанавливающая участников и компоненты указанной системы.**

Политика направлена на развитие и совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром нефть», на повышение надежности и эффективности ее функционирования, на обеспечение достаточных гарантий достижения поставленных целей.

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 Компании, так и по «Газпром нефти» в целом.

Задачи в области управления рисками:

- формирование культуры управления рисками для достижения у руководства и сотрудников 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.

### Уровни финансового влияния риска и распределения полномочий



Для достижения указанных целей в Компании разработан и действует единый подход к процессу управления рисками.

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 сотрудниками базовых принципов и подходов

к управлению рисками, принятых в Компании;

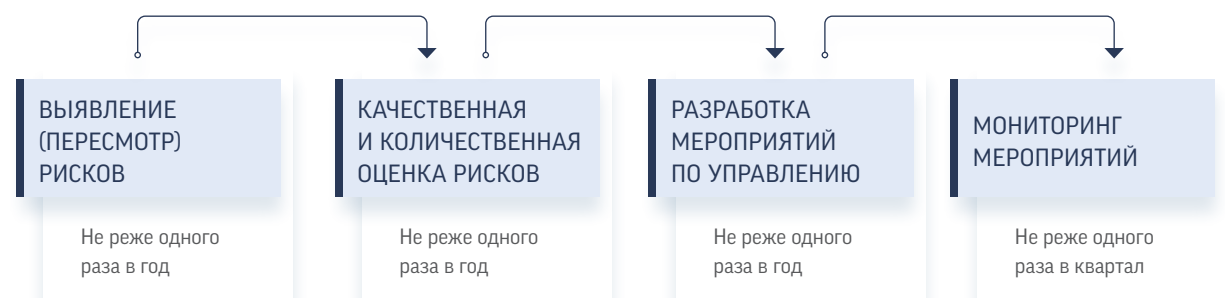
- обеспечение необходимой нормативной и методологической поддержки;
- распределение полномочий и ответственности за управление рисками среди структурных подразделений Компании.

В Компании постоянно расширяется и актуализируется методологическая база по управлению рисками, включающая общие рекомендации по количественной оценке рисков и подробные методики оценки наиболее существенных рисков.

По состоянию на конец 2020 г. система управления рисками охватывала все существенные активы «Газпром нефти». При запуске новых проектов или приобретении действующих активов они включаются в периметр системы управления рисками.

В 2021 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.

### Принципиальная схема процесса управления рисками в Группе «Газпром нефть»





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Описание основных рисков

### 1. Стратегические риски

#### 1.1. Риск недостижения стратегических целей

Ситуация на рынках нефти и нефтепродуктов, а также внешнеполитические и регуляторные условия претерпевают постоянные изменения. 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, которая обеспечит 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 баженновская свита, доманиковские и палеозойские отложения, ачимовские залежи, монетизации запасов жидких углеводородов в регионе Надым-Пур-Таз, а также за счет развития шельфовых проектов.

Компания также намерена реализовать потенциал новых рыночных ниш за счет создания инновационных продуктов, продолжить органический рост на развитых рынках нефтепродуктов и сохранить лидерство по эффективности сбытовой сети в России.

### 2. Финансовые риски

#### 2.1. Кредитный риск контрагентов

Кредитный риск – 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:

- оценку кредитоспособности контрагентов;
- установку 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.

#### 2.2. 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 2020 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.

#### 2.3. 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.

#### 2.4. Процентный риск

Часть заимствований Группы была привлечена на условиях плавающей процентной ставки (привязанной к 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.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### 3. Рыночные риски

#### 3.1. 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:

- оптимизации 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;
- оптимизации 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 выполнении первоочередных задач по повышению финансовой устойчивости Компании;
- долгосрочного контрактования 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.

#### 3.2. 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.

#### 3.3. 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.

#### 3.4. 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.

#### 3.5. 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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 4. Операционные риски

### 4.1. 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 риска зависят от ряда переменных факторов и предположений, в том числе следующих:

- соотношения исторического уровня продуктивности региона добычи с продуктивностью других сопоставимых по характеристикам регионов;
- интерпретации данных геологической разведки;
- влияния требований органов государственной власти и законодательных актов.

«Газпром нефть» обладает значительным опытом проведения геолого-разведочных работ и применения самых современных геолого-геофизических методов поиска и разведки углеводородов, а также внедрения передовых технологий в области бурения и обустройства месторождений, в том числе в суровых природно-климатических условиях, что в результате ведет к снижению вероятности наступления подобных рисков. Компанией привлечен аудитор – DeGolyer and MacNaughton, который осуществляет независимый аудит запасов по оценкам дочерних компаний «Газпром нефти».

Компания осуществляет активное взаимодействие с органами государственной власти федерального и регионального значения по вопросам рационального недропользования.

### 4.2. 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 прекращения права пользования недрами Компания может нести как репутационные риски, так и материальные убытки, связанные с понесенными затратами на приобретение права пользования недрами, инвестициями, осуществленными в освоение участка недр, уменьшением капитализации из-за потери ресурсной базы.

Одним из основных инструментов по управлению рисками является внедренный в Компании автоматизированный комплекс «Система мониторинга недропользования» с разработанной матрицей рисков по выполнению основных (существенных) условий пользования недрами, который позволяет оценивать текущее состояние рисков по матричным показателям и планировать приемлемый уровень рисков в будущем.

Ежеквартально статус текущих и потенциальных лицензионных рисков, а также выполнение плановых мероприятий по их снижению рассматриваются на заседаниях постоянно действующих региональных комиссий по лицензированию дочерних обществ.

Ответственность за сохранение лицензий на право пользования недрами возложена на генеральных директоров дочерних обществ Компании.

### 4.3. Проектные риски

Компанией постоянно разрабатываются и реализуются инвестиционные проекты, которые направлены на обеспечение достижения стратегических целей Компании, в частности на рост объемов добычи сырья и повышение качества производимой продукции. В ходе реализации проектов Компания сталкивается с различными рисками, реализация которых может привести к нарушению сроков и (или) удорожанию проекта. Основными причинами возникновения рисков являются некорректное планирование, нарушение условий проекта и требований к безопасности работ со стороны подрядчиков, а также возникновение новых обстоятельств (удорожание материалов, ошибки в оценке состояния инфраструктуры, смена поставщиков оборудования).

Компания осуществляет управление данными рисками, уделяя значительное внимание стадии разработки и согласования инвестиционных проектов. В 2014 г. в процесс подготовки и реализации крупных проектов была внедрена система управления рисками.

Данная система основана на общепринятом в мировой промышленности подходе формирования ценности проекта путем применения процесса Stage-Gate с выполнением оценки рисков проекта на каждом его этапе. Требования к подрядчикам формируются на основе оценки рисков, а также с учетом требований законодательства страны, в которой реализуется данный проект. Кроме того, в Компании реализована система мониторинга проектов.

### 4.4. Риски, связанные с кадровыми ресурсами

Бизнес Компании зависит от ключевых высококвалифицированных сотрудников, и отсутствие нужного количества квалифицированного рабочего персонала, в частности в инженерных и технологических областях, может привести к возникновению рисков, связанных с дефицитом кадров. Успех Компании во многом зависит от усилий и способностей ключевых сотрудников, в том числе квалифицированных технических кадров, а также от способности Компании привлекать и удерживать такие кадры. Конкуренция в России и за рубежом в области персонала может усиливаться в связи с ограниченным количеством квалифицированных специалистов на рынке труда. Неспособность привлекать новые квалифицированные кадры и (или) сохранять текущий квалифицированный персонал может негативно сказаться на привлекательности Компании как работодателя. Спрос и связанные с ним расходы на квалифицированных сотрудников, как ожидается, будут продолжать расти, отражая значительную заинтересованность в них со стороны других отраслей и общественных проектов.

Компания предлагает безопасные рабочие места и конкурентоспособную заработную плату, участие в масштабных проектах и решение интересных профессиональных задач, а также осуществляет обучение сотрудников по специально созданным программам.

Дополнительно Компания совершенствует процедуры подбора кадров и проводит мероприятия, направленные на снижение текучести кадров и стимулирование саморазвития персонала.

### 4.5. Риски в области производственной безопасности

Риски, связанные с нарушениями законодательства в области промышленной безопасности и охраны труда, экологической безопасности, сопряженные с возможной 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». Кроме того, согласно Стратегии развития «Газпром нефти» до 2030 г., Компания ставит цель стать ориентиром для других компаний мировой отрасли по технологичности и безопасности.

Основные направления 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.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Компания в полной мере осознает ответственность перед обществом за сохранение благоприятной окружающей среды, контролирует свою деятельность с целью соблюдения применимых требований и стандартов, реализует программы в сфере промышленной безопасности и охраны труда.

За основу идеологии управления рисками производственной безопасности приняты риск-ориентированный подход и принцип интеграции рисков производственной безопасности во все ключевые бизнес-процессы Компании.

В Компании реализуется программа «Каркас безопасности» для управления ключевыми рисками производственной безопасности, который определил 31 сценарий возможных негативных последствий и гарантированного внедрения мер по снижению рисков (установление барьеров).

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;
- компетентный барьер – обеспечить доступ к выполнению работ только компетентному персоналу;
- цифровое управление барьерами – устранить влияние человеческого фактора там, где это разумно.

В Компании реализуются природоохранные мероприятия, включая применение технологий, обеспечивающих минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Результатом такой работы стало значительное снижение вероятности рисков, связанных с загрязнением окружающей среды.

#### 4.6. 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 значимости 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.

## 5. Пандемия

### 5.1. Риски, связанные с возможным распространением COVID-19 среди сотрудников Компании или подрядных организаций

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.

## 6. Риски, связанные с государственным регулированием

### 6.1. 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.

### 6.2. 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.

### 6.3. Коррупционные риски

В рамках активного выхода Компании на новые международные рынки возрастают риски распространения на нее антикоррупционных законов США и Великобритании.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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 сотрудников «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.

#### 6.4. 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.

#### 6.5. 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), налога на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (НДД), 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, а также возможное снижение размеров применяемых налоговых льгот, 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 НДС, экспортных пошлин и акцизов в результате реализации так называемого налогового маневра и повышения налоговой нагрузки в 2020 г.
- изменение параметров налогообложения выработанных месторождений путем предоставления права использования режима НДД вместо пониженных ставок по НДС;
- 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
- введение с 2021 г. инвестиционного вычета к акцизу на нефтяное сырье, направленного на стимулирование модернизации нефтеперерабатывающих мощностей.

Компания оценивает и прогнозирует степень возможного негативного влияния изменений налогового законодательства Российской Федерации, направляя все возможные усилия на минимизацию рисков, связанных с подобными изменениями. Отдельные компании группы «Газпром нефть» являются участниками налогового мониторинга как инновационной формы налогового контроля. Ее применение дает возможность получения мотивированного мнения налогового органа для прояснения спорных ситуаций, связанных с исчислением налогов, повышение оперативности проведения мер налогового контроля и существенному сокращению сроков проведения контрольных мероприятий, что в конечном итоге позволяет компаниям оперативно реагировать на позицию налоговых органов в спорных ситуациях и эффективно управлять налоговыми рисками. Такой подход особенно важен, так как компании группы «Газпром нефть» применяют новые налоговые режимы нефтяной отрасли (налог на дополнительный доход, режим для новых морских месторождений).

#### 6.6. 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.

Наиболее существенным изменением таможенного законодательства Российской Федерации последнего времени, затрагивающим деятельность Компании, является отмена особых формул расчета ставок вывозных таможенных пошлин на сырую нефть, ранее установленных в соответствии с законом «О таможенном тарифе».

#### 6.7. Риски, связанные с пересмотром обязательных требований, соблюдение которых оценивается при осуществлении госконтроля (надзора)

Проведена ревизия контрольно-надзорных полномочий государственных органов на основе нового механизма, получившего название регуляторной, или правовой, гильотины. Проведена инвентаризация и актуализация нормативных правовых актов, содержащих обязательные требования, соблюдение которых является предметом контроля со стороны госорганов. Существенная часть правоотношений претерпела изменения. Отменено более 11 тыс. актов (подавляющая часть – устаревшие). В результате уменьшается количество административных барьеров и неоправданных издержек бизнеса. Несмотря на ожидаемый положительный эффект, имеются риски формирования противоречивой правоприменительной практики.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Управление рисками и их снижение их влияния осуществляются посредством участия в нормотворческой деятельности – проведения экспертизы на специализированных площадках, консолидации с ведущими участниками отрасли и бизнес-сообщества, а также постоянного мониторинга изменений законодательства и анализа практики правоприменения.

## 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;
- распространение и обострение военных конфликтов;
- макроэкономическая нестабильность;
- принудительное отчуждение 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. Риски привлечения партнеров

### 8.1. Риски привлечения партнеров

В условиях нестабильной макроэкономической ситуации привлечение партнеров для реализации совместных проектов становится одновременно и критически важной, и трудно реализуемой 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 с привлечением представителей органов государственной власти: Правительства, Министерства энергетики, Министерства иностранных дел и Министерства экономического развития Российской Федерации.

# Система комплаенс

**В систему комплаенс «Газпром нефти» входят процессы, направленные на противодействие противоправных действий сотрудниками Компании независимо от занимаемой ими должности:**

- противодействие мошенничеству и коррупции;
- недопущение злоупотреблений инсайдерской информацией и манипулирования рынком ценных бумаг;
- соблюдение требований антимонопольного законодательства и защита конкуренции;
- выполнение этических стандартов и норм;
- соблюдение ценностей Компании;
- управление рисками в сфере персональной ответственности должностных лиц.

## Выявление конфликта интересов

Компания стремится поддерживать баланс интересов акционеров и менеджмента, которые взаимодействуют на уровне доверия, высокой культуры деловых отношений и этических норм. Основной акционер

Компании обладает достаточным количеством голосов для принятия решений по значительному перечню вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров, а также для формирования состава

Совета директоров. Несмотря на это, Компания стремится применять инструменты снижения рисков, связанных со спецификой управления и характеризующихся

**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.**

существенной долей концентрации акционерного капитала.

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 заключения сделок, являющихся 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 2020 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 дочерних обществах «Газпром нефти».

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.

**В «Газпром нефти» создан Комитет по этике, который является ключевым коллегиальным органом Компании, главной целью работы которого является контроль за исполнением норм Корпоративного кодекса, включая применение мер поощрения и ответственности. Кроме того, Комитет выполняет функцию апелляционной инстанции, рассматривая жалобы на решения комиссий по этике в дочерних обществах.**

Комитет играет очень важную роль в формировании новой корпоративной культуры, задавая эталон поведения сотрудников в соответствии с ценностями Компании, выступая авторитетом в этически спорных ситуациях.

В 2020 г. в рамках ежегодной ротации был обновлен состав Комитета по этике «Газпром нефти». В связи с важностью и значимостью вопросов

было принято решение об изменении состава Комитета и вынесение повестки на уровень членов Правления Компании. В обновленный состав Комитета вошли Заместитель Генерального директора «Газпром нефти» по правовым и корпоративным вопросам Е. А. Илюхина, Заместитель Генерального директора по организационным вопросам К. А. Кравченко и Заместитель

Генерального директора по разведке и добыче В. Яковлев.

На общем портале Компании создан раздел Комитета по этике, где каждый сотрудник может оставить обращение, посмотреть ответы на типовые вопросы в библиотеке обращений и ответов, ознакомиться с итогами работы Комитета. Для сотрудников создали ознакомительные курсы, как стоит действовать

**«Газпром нефть» уделяет много внимания трансформации корпоративной культуры и развитию общих ценностей, так как они являются базисом для эффективной работы и конструктивного диалога.**

в наиболее часто встречающихся этически спорных ситуациях. Кроме того, во внутренних средствах коммуникации широко освещается информация о позитивных кейсах, которые достойны продвижения среди сотрудников.

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 членов 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 рекламировать 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.

Основные зоны контроля при управлении конфликтом интересов:

- выбор контрагентов, взаимоотношения с контрагентами;
- система расчетов и платежей, в особенности связанная с привлечением агентов/посредников;
- наем персонала Компании;
- участие сотрудников в политической и государственной деятельности;
- благотворительная и спонсорская деятельность;
- подарки и представительские расходы.

Наиболее подвержены конфликту интересов следующие позиции персонала Компании: 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 Дирекции корпоративной защиты обо всех случаях наличия коррупции, мошенничества, хищения, конфликта интересов или подозрениях таких случаев. Для сотрудников действует телефон горячей линии, а также электронная почта и специальные почтовые ящики, по которым можно анонимно сообщать о нарушениях. Сообщения на горячую линию Компании также могут быть направлены третьими лицами, не являющимися сотрудниками Компании, в частности ее контрагентами. Дважды в год Совет директоров рассматривает результаты работы горячей линии, в том числе

статистику по полученным (обработанным) сообщениям и выявленным в итоге нарушениям. В течение 2020 г. на горячую линию Компании поступило 230 сообщений.

Положение о Совете директоров содержит раздел «Выявление и предотвращение конфликта интересов членов 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 уведомить об этом Совет директоров путем направления уведомления его 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 членов 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 членов Правления и Совета директоров Компании в других обществах.

Компания осуществляет сбор и обработку информации о бенефициарных владельцах компаний-контрагентов по договорам, заключаемым ПАО «Газпром нефть» и дочерними обществами.

## Противодействие мошенничеству и коррупции

Компанией принята Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции, являющаяся основополагающим внутренним нормативным документом Компании и дочерних обществ в области противодействия коррупции.

Политика определяет понятие мошенничества и иную

терминологию в области противодействия мошенничеству и обуславливает формирование высшим руководством Компании единого этического стандарта по неприязни коррупции в любых формах и проявлениях. В Политике указаны используемые Компанией методы и процедуры противодействия мошенничеству и коррупции, в частности функционирование

**Для сотрудников действует телефон горячей линии, а также электронная почта и специальные почтовые ящики, по которым можно анонимно сообщать о нарушениях.**



Корпоративный кодекс

**В 2020 г. не было выявлено конфликтов интересов у членов Совета директоров и членов Правления «Газпром нефти».**



Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции

**Политика в области противодействия мошенничеству и коррупции предполагает обучение сотрудников Компании принципам неприязни мошенничества и основам применимого законодательства.**



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



основы реализации бизнес-процессов Компании, наиболее подверженных рискам мошенничества, а именно взаимодействия с должностными лицами, приема и вручения подарков, представительских расходов, благотворительной и спонсорской деятельности, финансовых взаимоотношений с третьими лицами.

Заместитель Генерального директора Компании по безопасности и директор Дирекции внутреннего аудита, контроля и управления рисками на периодической основе отчитываются перед руководством Компании по вопросам противодействия мошенничеству и коррупции.



Положение об инсайдерской информации ПАО «Газпром нефть»

### Противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации

Организация работы по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации Компании регулируется Положением об инсайдерской информации ПАО «Газпром нефть», утвержденным Советом директоров в декабре 2019 г.

Мониторинг регуляторных требований и организация их исполнения в Компании осуществляется Департаментом корпоративного и проектного сопровождения.

В 2020 г. Совет директоров рассмотрел отчет руководителя Департамента корпоративного и проектного сопровождения о соблюдении в ПАО «Газпром нефть» требований законодательства о противодействии неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком.

В 2020 г. в Компании утверждены Правила внутреннего контроля по предотвращению, выявлению и пресечению неправомерного использования инсайдерской информации и (или) манипулирования рынком ПАО «Газпром нефть».

По состоянию на 31 декабря 2020 г. список инсайдеров ПАО «Газпром нефть» включает 531 инсайдера – физическое лицо и 43 инсайдера – юридических лица. В Компании сформирован список инсайдерских должностей, при поступлении на которые или увольнении с которых

сотрудник включается в список инсайдеров либо исключается из него. Организована проверка всех заключаемых договоров с физическими и юридическими лицами на предмет доступа к инсайдерской информации Компании. Советом директоров утвержден запретительный период, который составляет 30 календарных дней до даты опубликования годовой, промежуточной финансовой (бухгалтерской) отчетности и (или) Годового отчета Компании. В течение периода продолжительностью 30 календарных дней с даты совершения сделки с финансовым инструментом ПАО «Газпром нефть» позиция (портфель) инсайдера должна сохраняться неизменной.

Доступ к инсайдерской информации предоставляется только лицам, внесенным в список инсайдеров. Охрана конфиденциальности информации выполняется путем уведомления лиц, включенных в список инсайдеров, об их ответственности за распространение инсайдерской информации и подписания данных уведомлений со стороны инсайдеров. С введением в эксплуатацию модуля «Автоматизированное уведомление инсайдеров Компании» риск предоставления доступа к инсайдерской информации без соответствующего уведомления был минимизирован, так как включение в список инсайдеров и отправка уведомления осуществляется автоматически сразу после заключения трудового договора и включения лица в реестр сотрудников Компании на базе

**531** инсайдер – физические лица

**43** инсайдера – юридические лица

учетной системы SAP HR. Компания проводит контроль за сделками инсайдеров путем направления им запросов о совершенных сделках с ценными бумагами Компании.

В течение 2020 г. фактов использования инсайдерской информации при заключении сделок инсайдерами не выявлено. Члены Совета директоров и Правления сделок с акциями в отчетном году не совершали.

### Информационная прозрачность

Компания ставит перед собой цель своевременного и регулярного донесения информации о своей деятельности до всех заинтересованных в ее получении лиц и в объеме, необходимом для принятия взвешенного решения об участии в Компании или о совершении иных действий, способных повлиять на финансово-хозяйственную деятельность Компании.

Советом директоров утверждено Положение об информационной политике. Реализация Компанией информационной политики осуществляется исполнительными органами «Газпром нефти». Контроль за соблюдением информационной политики осуществляет Совет директоров Компании.

В 2020 г. Комитетом по аудиту Совета директоров был рассмотрен вопрос реализации информационной политики Компании, который содержал информацию о полном соблюдении компанией «Газпром нефть» требований законодательства в области раскрытия информации.

На официальном сайте Компании в разделе «Документы» размещаются Устав и внутренние документы, информация о структуре акционерного капитала, сведения об органах управления, информация о независимых аудиторских и регистраторе, информация, подлежащая раскрытию в формах, предусмотренных действующим законодательством и внутренними

документами Компании, включая годовые отчеты «Газпром нефти».

Компания поддерживает специальную страницу сайта «Инвесторам», 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» организует регулярное проведение презентаций и встреч членов исполнительных органов и иных ключевых руководящих работников Компании с инвесторами и аналитиками, в том числе спутствующую раскрытию (публикации) бухгалтерской (финансовой) отчетности либо связанных с основными инвестиционными проектами и планами стратегического развития Компании.

Компания раскрывает на своем интернет-сайте информацию о своих подконтрольных организациях, в частности, приводится 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 опубликовании информации



Мы стремимся быть прозрачной Компанией, которая раскрывает как финансовые и производственные результаты, так и подробно рассказывает о своей корпоративной, социальной и экологической политике.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ,**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»



Положение об информационной политике



Раздел «Документы»



Раздел «Инвесторам»



ООО «Интерфакс-ЦРКИ»



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Страхование

**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.**

СТРАХОВАНИЕ



в информационно-телекоммуникационной сети Интернет Компания также использует страницу в сети Интернет, предоставляемую одним из распространителей информации на рынке ценных бумаг (ООО «Интерфакс-ЦРКИ»).

Одним из важнейших принципов корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» является его информационная открытость. Компания стабильно является одним из лидеров по раскрытию информации на российских и международных конкурсах.

По итогам 2020 г. «Газпром нефть» стала лауреатом ежегодной премии «За активную корпоративную политику в сфере раскрытия

информации», учрежденной информагентствами «Интерфакс» и АК&М. В жюри премии входят также представители Московской биржи, Ассоциации независимых директоров, российской IR-ассоциации АРФИ. В число критериев премии входят полнота и своевременность раскрытия отчетности, корпоративных событий, информации о корпоративном управлении, синхронность раскрытия для российских и иностранных инвесторов, проактивность и осознанность информационной политики. Кроме того, учитывались и интерактивные форматы, информативность новостных сообщений, внимание к вопросам экологии, социальной ответственности и корпоративного управления (ESG).

Жюри отметило организацию сайта «Газпром нефти» для инвесторов и акционеров с наибольшей среди номинантов премии глубиной архива и оценило активную поддержку Компанией проекта «единого окна раскрытия».

## Виды раскрытых в 2020 г. сообщений

| Вид сообщения  | Количество |
|--|------------|
| Об эмиссии облигаций   | 6          |
| О повестке дня и решениях органов управления эмитента                    | 108        |
| О раскрытии различных видов отчетности эмитента (ЕЖО, САЛ, ГО, КФО, ГБО) | 12         |
| О совершенных сделках эмитента и его подконтрольных организаций          | 24         |
| Об изменении доли участия в других организациях                          | 6          |
| О начисленных и выплаченных доходах                                      | 35         |
| Иные сообщения   | 43         |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>234</b> |

Группа «Газпром нефть» осуществляет страхование в целях:

- обеспечения эффективной защиты имущественных интересов акционеров;
- выполнения требований законодательства Российской Федерации;
- 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<sup>1</sup>, 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.

Страховая защита Группы «Газпром нефть» включает:

- для добывающих дочерних обществ – страхование основных производственных средств на условиях «от всех рисков» с лимитом возмещения до 4,5 млрд Р по каждому страховому случаю для активов на суше и до 2,4 млрд € для активов на воде, включая шельфовые проекты;
- для добывающих дочерних обществ – страхование предпринимательских рисков (потеря прибыли и постоянные расходы в период простоя) с лимитом возмещения на один страховой случай до 800 млн €;
- для перерабатывающих дочерних обществ – страхование основных производственных средств на условиях «от всех рисков» и страхование предпринимательских рисков (потеря прибыли и постоянные расходы в период простоя) с комбинированным лимитом возмещения (по имущественным и предпринимательским рискам) по каждому страховому случаю до 0,9 млрд €;
- страхование экспортных грузов (нефть, продукты нефтепереработки и нефтехимия) на страховую сумму до 50 млн \$ по каждой отгрузке;
- страхование строительно-монтажных рисков крупных проектов строительства (стоимостью

<sup>1</sup> – От англ. Return on Average Capital Employed – средний задействованный капитал.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

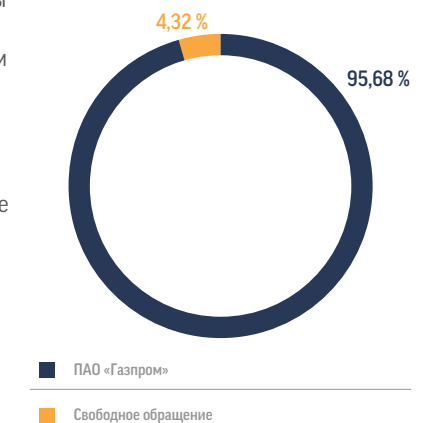
# Акционерный капитал

Уставный капитал ПАО «Газпром нефть» состоит из 4 741 299 639 обыкновенных акций, номиналом 0,0016 ₽ каждая. В России акции Компании торгуются на площадке ПАО Московская Биржа, за рубежом – в основном на внебиржевых рынках в форме депозитарных расписок (в Великобритании – через систему LSE IOB).

На конец 2020 г. крупнейшим держателем пакета акций ПАО «Газпром нефть» было ПАО «Газпром». Ему принадлежит 95,68 % от общего количества обыкновенных акций Компании. Остальной пакет обыкновенных акций (4,32 %) распределен между миноритарными акционерами – физическими и юридическими лицами.

Исследование по идентификации владельцев ценных бумаг не выявило значительного изменения структуры владения free-float в 2020 г. Инвестиционные фонды в основном ориентированы на акции с большим потенциалом роста (Growth) или акции, стоимость которых временно ниже справедливой стоимости (Value). Топ-10 институциональных инвесторов нацелены на долгосрочное инвестирование от двух лет.

Структура акционерного капитала



Структура институционального владения free-float ПАО «Газпром нефть» на 31 декабря 2020 г. (%)

По стилю инвестирования



По географическому признаку



Страховщик большинства рисков Группы – АО «СОГАЗ», занимающее первое место на российском страховом рынке. Отдельные риски Группы застрахованы в ПАО «Росгосстрах».

До **750** млн \$  
страхование  
ответственности  
заправщика на один  
страховой случай

- более 600 млн ₽ для добычных компаний и 50 млн € для перерабатывающих компаний), реконструкции и модернизации основных производственных средств безлимитно;
- страхование ответственности топливозаправщика с лимитом возмещения на один страховой случай до 750 млн \$;
- обязательное (требующееся по закону) страхование ответственности, в частности обязательное страхование ответственности предприятий, эксплуатирующих опасные производственные объекты и обязательное страхование гражданской ответственности владельцев транспортных средств;
- добровольное медицинское страхование сотрудников, страхование от несчастных случаев;
- страхование ответственности членов Совета директоров и менеджмента «Газпром нефти» с лимитом возмещения на один страховой случай 50 млн \$ (с некоторыми ограничениями страхового покрытия для независимых директоров);
- страхование ответственности судовладельцев с лимитом от 1,0 до 3,0 млрд \$;
- страхование каско морского, наземного и авиатранспорта;
- добровольное страхование ответственности перед третьими лицами с расширением на страхование в соответствии с законодательством Российской Федерации за причинение ущерба окружающей среде с лимитом на один страховой случай 500 млн €;
- страхование скважин от выхода из-под контроля (дополнительных расходов, связанных с выходом из-под контроля) для скважин стоимостью свыше 600 млн ₽ или расположенных на месторождениях с аномально высокими пластовыми давлениями и/или температурами с лимитом возмещения до 5,5 млрд ₽ на один случай для морских скважин (шельфовые проекты) и до 6 млрд ₽ для наземных (разведочные скважины на вновь осваиваемых месторождениях);
- страхование дебиторской задолженности на случай возникновения просроченных платежей за поставленные предприятиями «Газпром нефти» нефтепродукты с лимитами возмещения до 1,5 млрд ₽ на одного покупателя.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ  
И ИНВЕСТОРАМИ



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

**Основная информация об акциях и депозитарных расписках ПАО «Газпром нефть» на 30 декабря 2020 г.**

**СТОИМОСТЬ АКЦИЙ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ**

|   |                       |
|---|-----------------------|
| Код в системе Московской биржи / ISIN-код | SIBN / RU000 906 2467 |
| Цена закрытия, ₽                          | 317,0                 |
| Цена закрытия, \$                         | 4,3                   |
| 52-недельная максимальная цена, ₽         | 470,0                 |
| 52-недельная минимальная цена, ₽          | 240,0                 |

**СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ДЕПОЗИТАРНОЙ РАСПИСКИ НА ЛОНДОНСКОЙ БИРЖЕ<sup>1</sup>**

|                                    |      |
|------------------------------------|------|
| Цена закрытия, \$                  | 21,5 |
| 52-недельная максимальная цена, \$ | 37,8 |
| 52-недельная минимальная цена, \$  | 15,5 |

**ОБЪЕМ ТОРГОВ ЗА ГОД**

|   |       |
|---|-------|
| Московская биржа, млрд ₽                        | 142,8 |
| Лондонская фондовая биржа (система IOB), млн \$ | 250,4 |

**РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ**

|   |               |
|---|---------------|
| Капитализация, млрд ₽                               | 1 502,8       |
| Капитализация <sup>2</sup> , млрд \$                | 20,4          |
| Количество обыкновенных акций, шт.                  | 4 741 299 639 |
| Номинальная стоимость одной обыкновенной акции, ₽   | 0,0016        |
| Размер уставного капитала, ₽                        | 7 586 079     |
| Акции в свободном обращении (free-float), %         | 4,32          |
| Объем выпущенных депозитарных расписок, шт.         | 11 585 199    |
| Доля депозитарных расписок во free-float, %         | 28            |
| Среднемесячный объем торгов (система IOB), млн \$   | 20,9          |
| Среднемесячный объем торгов Московской биржи, млн ₽ | 11 896,0      |

<sup>1</sup> – Одна депозитарная расписка эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть».  
<sup>2</sup> – По курсу Банка России на 30 декабря 2020 г.

Объем торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на Московской бирже в 2020 г. составил 142,8 млрд ₽ (1,99 млрд \$), что в 2,5 раза больше объема торгов в 2019 г.

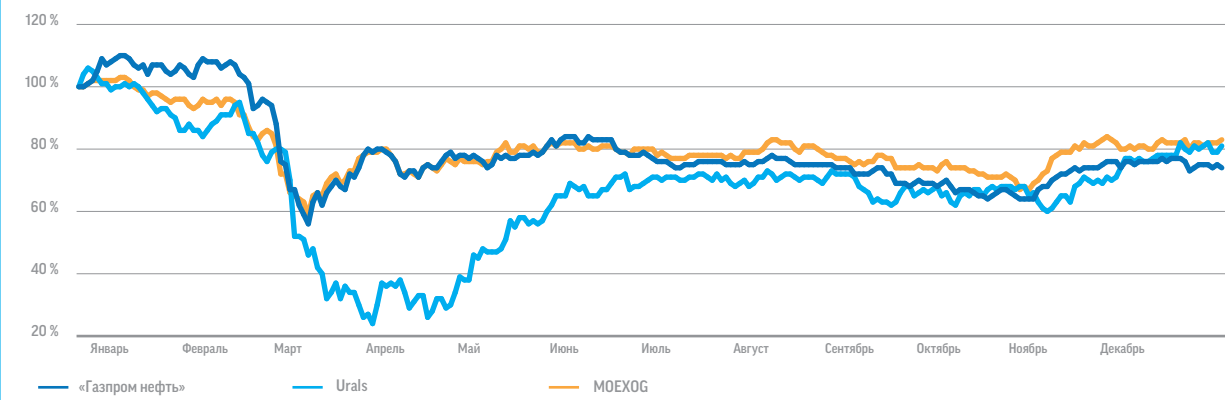
В последний торговый день, 30 декабря 2020 г., цена акции Компании на Московской бирже установилась на уровне 317 ₽ за одну обыкновенную акцию (-24,6 % к 31 декабря 2019 г.). На конец 2020 г. капитализация ПАО «Газпром нефть» составила 1 502,8 млрд ₽, что эквивалентно 20 млрд \$. Снижение котировок акций и капитализации Компании относительно начала 2020 г. связано с уникальной ситуацией на мировых фондовых рынках, реагировавших на новости о распространении COVID-19.

В начале 2020 г. максимальная стоимость акции составляла 470 ₽ – это самое высокое значение за всю историю существования ПАО «Газпром нефть». Запуск ключевых проектов, повышение эффективности переработки и финансовая устойчивость являются основными факторами инвестиционной привлекательности Компании и, по оценкам аналитиков, поспособствуют в 2021 г. восстановлению цен на 26 % относительно цены закрытия. На конец 2020 г. 70 % аналитиков рекомендовали держать акции «Газпром нефти», 30 % – покупать. После представления результатов за 2020 г. 45 % аналитиков рекомендовали акции Компании к покупке.

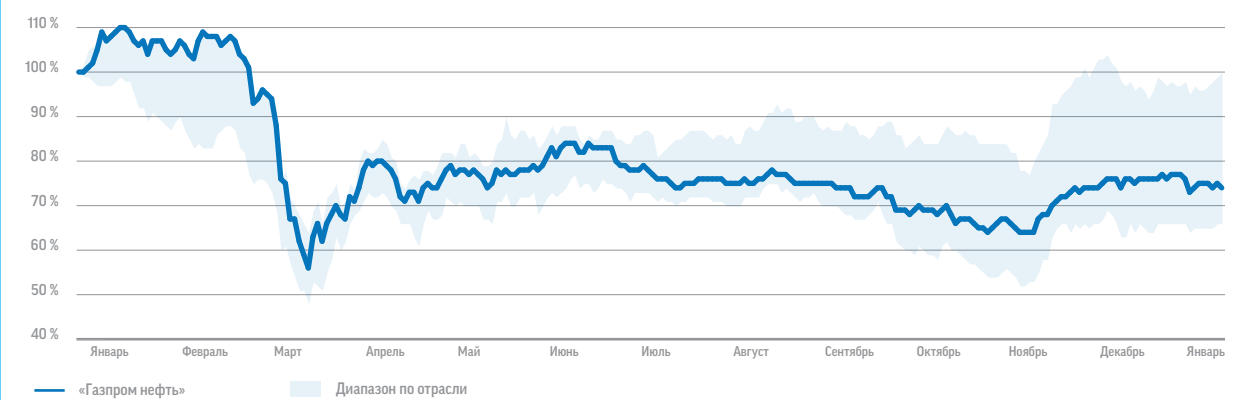
**142,8 млрд ₽**  
**объем торгов**  
**акциями<sup>1</sup>**

**470,0 ₽**  
**максимальная**  
**стоимость акции**

**Динамика изменения цен акций ПАО «Газпром нефть», индекса нефти и газа Московской биржи и цен на нефть Urals (относительно начала 2020 г.)**



**Динамика изменения цен акций ПАО «Газпром нефть» и динамика по отрасли (относительно начала 2020 г.)**



<sup>1</sup> – На Московской бирже.



## 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.

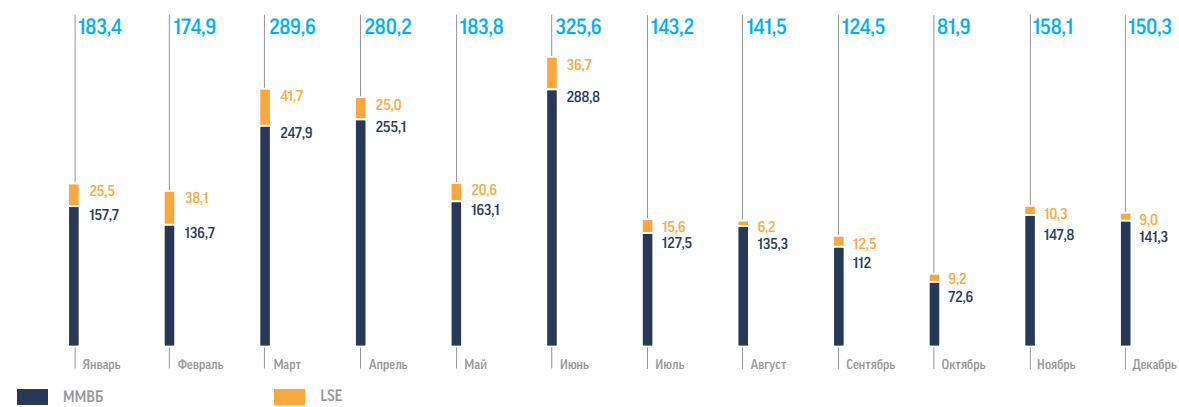
Одна депозитарная расписка эквивалентна пяти обыкновенным акциям ПАО «Газпром нефть». На конец 2020 г. эквивалент выпущенных на обыкновенные акции депозитарных расписок составил 58 млн акций (1,2 % от уставного капитала Компании). Снижение общего количества депозитарных расписок, выпущенных на обыкновенные акции, связано с текущими погашениями депозитарных расписок в течение года в условиях ограничений по выпуску новых депозитарных расписок.

Объемы торгов депозитарных расписок ПАО «Газпром нефть» в 2020 г. на площадке IOB London Stock Exchange составили 250,4 млн \$, среднемесячный объем торгов оказался на уровне 20,9 млн \$.

**250,4** млн \$  
объемы торгов  
депозитарных  
расписок<sup>1</sup>

**20,9** млн \$  
среднемесячный  
объем торгов

Динамика объема торгов акциями ПАО «Газпром нефть» на Московской и Лондонской биржах в 2020 г. (млн \$)



Источники: MMB, LSE

<sup>1</sup> – На площадке IOB London Stock Exchange.

## Дивиденды

### Дивидендная политика

Дивидендная политика – один из важнейших элементов корпоративного управления, ключевой показатель соблюдения Компанией прав ее акционеров. Положение о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» (в новой редакции от 29 декабря 2020 г.) разработано для обеспечения наибольшей прозрачности для акционеров и всех заинтересованных лиц механизма определения размера дивидендов и порядка их выплаты. Оно 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.

Целевой уровень дивидендных выплат, согласно новому Положению, составляет не менее 50 % от чистой прибыли Компании, определяемой по данным консолидированной финансовой отчетности Группы «Газпром нефть», составленной по МСФО. Чистая прибыль может быть скорректирована на:

- прибыль (убыток) по курсовым разницам, отражаемые

в составе финансовых доходов и расходов;

- курсовые разницы по операционным статьям;
- убыток от обесценения (восстановление убытка от обесценения) объектов основных средств и незавершенного строительства;
- убыток от обесценения (восстановление убытка от обесценения) инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия;
- сумму переоценки финансовых вложений;
- прочие корректировки по решению Совета директоров.

Рекомендуемый размер дивидендных выплат определяется Советом директоров с учетом финансового состояния, а также согласованных в установленном порядке финансовых потребностей 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.

Утвержденное Положение о дивидендной политике ПАО «Газпром нефть» размещено на официальном сайте Компании, где также приводится история дивидендных выплат.

Несмотря на непростые экономические условия, в которых оказалась Компания из-за падения цен на нефть, а также снижения спроса на энергоресурсы в результате пандемии COVID-19, ее эффективные и своевременные действия вывели чистую прибыль в положительную зону во втором квартале 2020 г. В течение трех последовательных кварталов 2020 г. финансовый результат рос. В свою очередь, положительная динамика чистой прибыли позволила Совету директоров рекомендовать выплату промежуточных дивидендов акционерам «Газпром нефти», что подчеркивает ответственность Компании в соблюдении баланса между реализацией стратегических целей и интересами собственников.

Несмотря на непростые экономические условия, в которых оказалась Компания из-за падения цен на нефть, а также снижения спроса на энергоресурсы в результате пандемии COVID-19, ее эффективные и своевременные действия вывели чистую прибыль в положительную зону во втором квартале 2020 г.

**50%**  
целевой уровень  
дивидендных  
выплат





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Дивидендная история

### Дивидендная история Компании

| Показатель  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 9 месяцев 2020                                    |
|---|---|---|---|---|---|
| Размер дивидендов, начисленных на одну акцию (₽)  | 10,68   | 15,0  | 30,0  | 37,96   | 5,0   |
| Общий размер дивидендов, начисленных на акции данной категории (₽)  | 50 637 080 144,0                                  | 71 119 494 585,0                                  | 142 238 989 170,0                                 | 179 979 734 296,0                                 | 23 706 498 195,0                                  |
| Общий размер выплаченных дивидендов по акциям данной категории, руб. (%)  | 50 636 890 886,0 (99,99 %)                        | 71 118 331 325,0 (99,99%)                         | 142 236 616 411,0 (99,99 %)                       | 179 976 587 812,0 (99,99 %)                       | 23 705 787 385,0 (99,99%)                         |
| Доля от чистой прибыли по МСФО (%)  | 25,0  | 28,0  | 38,0  | 50,0 <sup>1</sup>                                 | 50,0  |
| Дата составления списка лиц, имеющих право на получение дивидендов  | 26.06.2017  | 26.06.2018  | 01.07.2018  | 26.06.2020  | 29.12.2020  |
| Дата проведения собрания органа управления эмитента, на котором было принято решение о выплате дивидендов, дата и номер протокола | 09.06.2017<br>Протокол № 0101/01<br>от 14.06.2017 | 09.06.2018<br>Протокол № 0101/01<br>от 13.06.2018 | 14.06.2019<br>Протокол № 0101/02<br>от 18.06.2019 | 11.06.2020<br>Протокол № 0101/01<br>от 15.06.2020 | 18.12.2020<br>Протокол № 0101/02<br>от 21.12.2020 |

### Дивидендная доходность в 2020 г.<sup>2</sup> (%)

| Показатель                              | ПАО «Газпром нефть» | Компания 1 | Компания 2 | Компания 3 | Компания 4 | Компания 5 |
|---|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Дивидендная доходность (dividend yield) | 6                   | 6          | 4          | 2          | 1          | 1          |

<sup>1</sup> – За первое полугодие 2019 г. – 40 %, за второе – 50 %.

<sup>2</sup> – Рассчитано на базе дивидендов, объявленных в 2020 г., и цене акций на 3 января 2020 г. Компании для сравнения: ПАО «НК «Роснефть», ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Татнефть» им. В. Д. Шашина, ПАО «НОВАТЭК» 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

Компаний 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» по состоянию на 31 декабря 2020 г. составило 1,3. 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 отчетном году Компания поддерживала актуальность соответствующего раздела веб-сайта.

### Основные инструменты долгового финансирования

По состоянию на конец 2020 г. долговой портфель Группы «Газпром нефть» включал в себя такие инструменты заемного финансирования, как двусторонние кредитные линии (в том числе возобновляемые), 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.

При финансировании своей деятельности «Газпром нефть» полагается как на внутренние источники финансирования, формирующиеся за счет доходов от операционной деятельности, так и на заемные средства.

В 2020 г. Группа «Газпром нефть» осуществила привлечение кредитов и займов на совокупную сумму 118,3 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований), в том числе:

- размещение локальных облигаций на сумму 30,0 млрд ₽, в том числе размещены облигации с рекордно низким купоном 6,2 % в объеме 10,0 млрд ₽;
- выборки в объеме 88,3 млрд ₽ (с учетом краткосрочных заимствований) по кредитным соглашениям.

В 2020 г. Группа «Газпром нефть» осуществила погашение кредитов и займов на совокупную сумму 129,4 млрд ₽.

Группа «Газпром нефть» на регулярной основе реализует мероприятия, направленные на оптимизацию структуры и характеристик долгового портфеля. В рамках данных мероприятий в 2020 г. были достигнуты договоренности об улучшении

условий действующих кредитных линий, а также были осуществлены внеплановые досрочные рефинансирования заимствований на сумму 100,0 млрд ₽.

В условиях благоприятной рыночной конъюнктуры на рынках заемного капитала Группе «Газпром нефть» удалось добиться снижения средней процентной ставки по долгу с 6,18 % (по состоянию на конец 2019 г.) до 5,13 % (по состоянию на 31 декабря 2020 г.), при одновременном увеличении среднего срока погашения долга с 3,18 г. (по состоянию на конец 2019 г.) до 3,23 г. (по состоянию на 31 декабря 2020 г.).

В результате реализованных в течение года заимствований и погашений и изменения долга других компаний Группы «Газпром нефть» долговой портфель Группы «Газпром нефть» за отчетный период составил 784,2 млрд ₽ (по состоянию на 31 декабря 2020 г.).

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. По состоянию на 31 декабря 2020 г. доля рублевых заимствований составляет 54,19 %. Доли валютных заимствований в долларах США и евро составляют соответственно 28,53 и 17,26 %.

Увеличение доли долга в евро и долларах США объясняется курсовыми разнициами вследствие обесценения рубля.

### Ключевые характеристики долгового портфеля

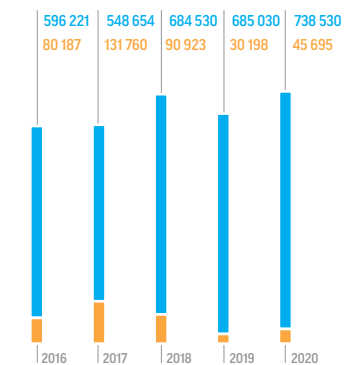
В структуре долгового портфеля Группы «Газпром нефть» по сроку погашения преобладают долгосрочные заимствования, при этом в 2020 г. доля долгосрочных кредитов снизилась с 95,8 % на 31 декабря 2019 г. до 94,2 % на 31 декабря 2020 г. на 1,6 %, что позволяет минимизировать риски невозможности рефинансирования задолженности в 2021 г.

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

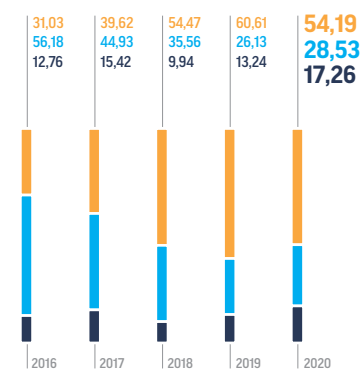
# 1,3

## отношение «Чистый долг / EBITDA»

### Структура долгового портфеля (млн ₽)



### Структура долгового портфеля по валютам (%)



### График погашения долга

В соответствии с графиком погашения долга Группы «Газпром нефть» на 2021-2022 гг. ожидается снижение

нагрузки по рефинансированию долга.

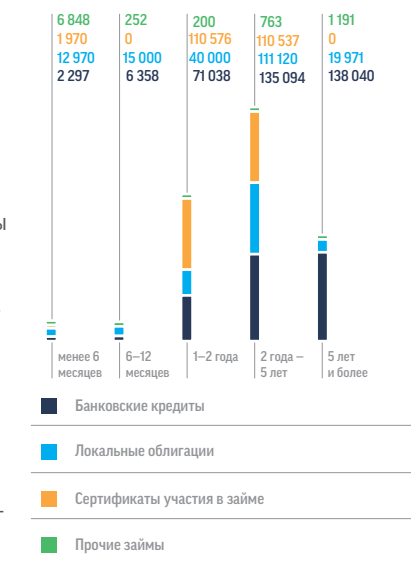
### Возможные инструменты привлечения финансирования в 2021 г.

Группа «Газпром нефть» не только выполнила программу финансовых заимствований в 2020 г. с использованием наиболее эффективных инструментов, но и предприняла ряд важнейших шагов для обеспечения возможности привлечения финансирования в 2021 г., подписав несколько кредитных соглашений с банками.

В 2021 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 при возникновении потребности оперативно организовать выпуск биржевых облигаций сроком до 15 лет и общим объемом до 95 млрд ₽ в эквиваленте включительно, в рамках зарегистрированной в 2015 г. программы доступной для выборки лимит составляет 5 млрд ₽ (срок облигаций – до 30 лет включительно). Кроме того, в рамках мультивалютной программы краткосрочных облигаций со сроком обращения до 364 дней Компания имеет возможность организовать выпуск биржевых облигаций объемом до 50 млрд ₽ в эквиваленте включительно.

### График погашения долга Группы «Газпром нефть» (млн ₽)



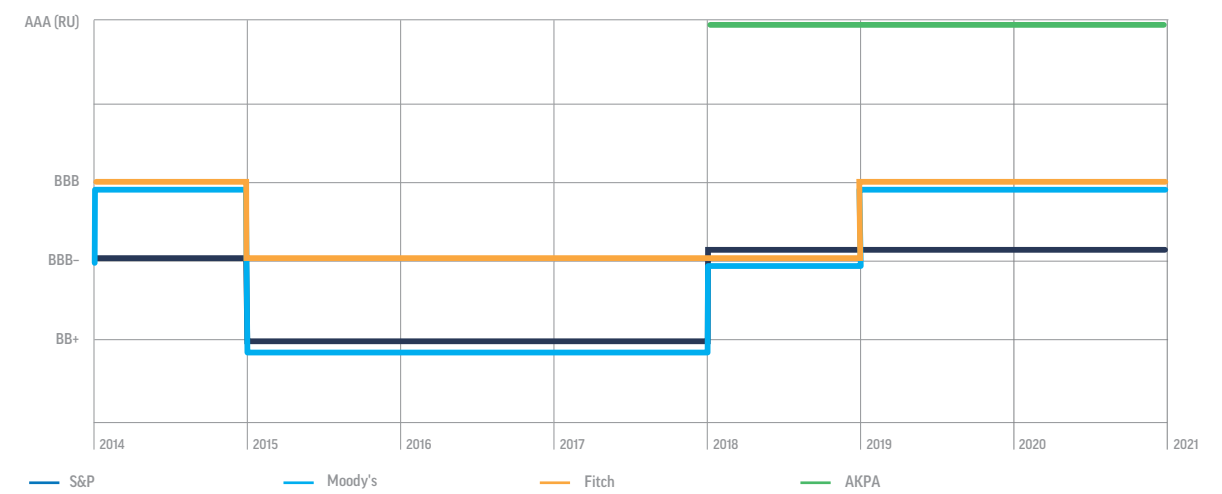
### Кредитные рейтинги

В течение 2020 г. рейтинговые агентства S&P, Moody's, Fitch и АКРА подтвердили, что все кредитные рейтинги Компании находятся

на инвестиционном уровне «со стабильным прогнозом». Это подтверждает финансовую устойчивость Компании в беспрецедентных

условиях падения цен и спроса на нефть.

### Кредитные рейтинги ПАО «Газпром нефть»







Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Взаимодействие с акционерами и инвесторами

**Миссия Компании в работе с инвестиционным сообществом – способствовать справедливой оценке стоимости Компании посредством своевременной коммуникации и предоставления полной и достоверной информации о ее деятельности.**

Деятельность «Газпром нефти» в этом направлении соответствует лучшим мировым практикам и включает:

- проведение ежеквартальных конференц-звонков для инвесторов и аналитиков, на которых менеджмент представляет операционные и финансовые результаты деятельности ПАО «Газпром нефть» и проводит сессию Q&A;
- публикацию «Анализа руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы» – приложения к финансовой отчетности ПАО «Газпром нефть», подготовленного в соответствии со стандартами МСФО;
- подготовку ESG и инвесторских презентаций;
- подготовку статистических справочников Databook и Datafeed для более подробного анализа деятельности Компании.

В июне 2020 г. Компания запустила новый IR-веб-сайт, предназначенный для инвесторов

и акционеров. В нем было значительно расширено раскрытие информации о деятельности Компании, в том числе в сфере устойчивого развития. Новый IR-сайт получил высокую оценку со стороны инвесторов и аналитиков, а также вошел в число призеров конкурса Corporate & Financial Awards в номинации Best corporate website: International. IR-сайт Компании доступен по адресу <https://ir.gazprom-neft.ru>.

Также IR-команда и менеджмент Компании на регулярной основе встречаются с инвесторами и акционерами, участвуют во всех крупных конференциях инвестиционно-брокерских организаций и ежегодно проводят День инвестора, на котором аналитики и инвесторы получают ответы на все интересующие их вопросы от топ-менеджмента Компании. Кроме того, в Компании проводятся брифинги по вопросам, нуждающимся в дополнительных пояснениях и обсуждениях.

**Новый IR-сайт получил высокую оценку со стороны инвесторов и аналитиков, а также вошел в число призеров конкурса Corporate & Financial Awards в номинации Best corporate website: International. IR-сайт Компании доступен по адресу <https://ir.gazprom-neft.ru>.**

Для того чтобы познакомить инвесторов и аналитиков с собственными производственными активами, «Газпром нефть» организует выезды на производственные и добычные площадки. Однако в 2020 г. личные встречи и выездные мероприятия были ограничены, чтобы воспрепятствовать распространению COVID-19. В то же время представители Компании провели дистанционные встречи с более чем 130 инвесторами и аналитиками и приняли участие в десяти онлайн-конференциях, в том числе для физических лиц, что благоприятно повлияло на восприятие Компании инвестиционным сообществом.

**Мнения институциональных инвесторов о «Газпром нефти» согласно исследованию восприятия Компании, проведенному в апреле 2021 г.**



«Газпром нефть» – одна из лучших компаний нефтегазовой отрасли России благодаря качеству менеджмента, коммуникации с инвесторами в области дивидендной политики и операционных показателей.



Широкий выбор добычных проектов в портфеле Компании и уверенные позиции в переработке благоприятно выделяют «Газпром нефть» среди российских нефтяных компаний.

## Оценка аналитиками событий в Компании в 2020 г.

| Факторы, оцененные положительно  | Факторы, оцененные нейтрально или отрицательно  |
|--|---|
| <b>ФИНАНСЫ</b>   |   |
| Утверждение дивидендной политики, закрепляющей коэффициент дивидендных выплат на уровне 50 %<br>Продолжение практики выплаты промежуточных дивидендов<br>Снижение показателя Net debt/EBITDA | Динамика капитальных затрат объясняется волатильностью рынка, а также необходимостью развития стратегических проектов<br>Нейтральная оценка эффекта налоговых изменений обусловлена тем, что Компания становится одним из основных бенефициаров смягчения |
| <b>ДОБЫЧА</b>  |   |
| Гибкий подход к управлению проектами, позволивший быстро реагировать на рыночные изменения<br>Снижение удельных операционных затрат  | Ограничение добычи жидких углеводородов в рамках соглашения ОПЕК+   |
| <b>ПЕРЕРАБОТКА И СБЫТ</b>  |   |
| Продолжение программы модернизации заводов и внедрение экологических инициатив   | Снижение объема переработки вследствие снижения спроса на нефтепродукты в условиях пандемии COVID-19  |

## Консенсус-прогноз по целевой цене акций ПАО «Газпром нефть»

| Брокер              | Аналитик             | Дата       | Рекомендация | Цена (₽) |
|---------------------|----------------------|------------|--------------|----------|
| Renaissance Capital | Александр Бурганский | 09.03.2021 | Hold         | 370,0    |
| Сбербанк КИБ        | Андрей Громадин      | 19.02.2021 | Buy          | 405,8    |
| Sova Capital        | Mitch Jennigs        | 19.03.2021 | Buy          | 434,0    |
| ВТБ Капитал         | Дмитрий Лукашов      | 06.03.2021 | Buy          | 453,4    |
| Атон                | Анна Бутко           | 21.02.2021 | Neutral      | 351,0    |
| Goldman Sachs       | Гейдар Мамедов       | 15.03.2021 | Neutral      | 446,6    |
| Газпромбанк         | Евгения Дышлюк       | 27.02.2021 | Neutral      | 364,0    |
| Bank of America ML  | Карен Костанян       | 18.02.2021 | Neutral      | 361,5    |
| BCS                 | Ronald Paul Smith    | 11.03.2021 | Buy          | 427,6    |

# Часто задаваемые вопросы инвесторов



**Какой размер капитальных затрат можно ожидать в 2021 г.? Что для вас является основным драйвером капитальных затрат в ближайшее время в порядке приоритетности?**

В следующем году Компания ориентируется на уровень капитальных затрат, эквивалентный показателю 2020 г. Однако мы стараемся гибко адаптировать капитальную программу под рынок, в том числе понимая, что недоинвестированность в данный момент может привести к дальнейшему росту волатильности. Для нас это возможно благодаря широкому портфелю проектов, который дает возможность выбора.

Приоритетами Компании с точки зрения инвестиций являются её основные крупные проекты. Например, Новопортовское месторождение, где продолжается разбуривание, а также создается газовая инфраструктура. Кроме того, запланированными точками роста для нас являются такие проекты, как Зима, Отдаленная группа месторождений (ОГМ), Тазовское нефтегазоконденсатное месторождение и нефтяные оторочки, реализуемые по схеме долгосрочных рисков операторских договоров. Все эти проекты способны внести значительный вклад в добычу, при этом они планируются в рамках уже существующей инфраструктуры, что повышает их привлекательность.



**Планируется ли пересмотр дивидендной политики Компании в свете экономической нестабильности, вызванной пандемией?**

В конце 2020 г. Совет директоров ПАО «Газпром нефть» утвердил Положение о дивидендной политике, согласно которому целевой размер дивидендных выплат составляет не менее 50 % от чистой прибыли, определяемой в соответствии с МСФО, с учетом допускаемых Положением о дивидендной политике корректировок. Компания придерживается соблюдения баланса между реализацией стратегических целей и интересами собственников.

В 2020 г. по итогам 9 месяцев Компания выплатила промежуточные дивиденды, несмотря на волатильность рынков. Компания намерена поддерживать практику выплаты промежуточных дивидендов в будущем.



**Каковы планы Компании в области ESG?**

«Газпром нефть» активно ведет работу в области ESG и старается быть в авангарде этого движения. В 2020 г. Компания присоединилась к Глобальному договору ООН – крупнейшей международной инициативе в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Кроме того, «Газпром нефть» впервые приняла участие в климатическом рейтинге CDP и получила самый высокий среди российских нефтяных компаний рейтинг. На данный момент «Газпром нефть» трансформирует ESG-стратегию. Основным драйвером снижения влияния на окружающую среду будет увеличение доли добычи газа, а также разработка технологий, направленных на снижение выбросов.



**Ранее Компания планировала выйти на добычу в 100 млн тонн нефтяного эквивалента в 2020 г., как вы оцениваете объемы добычи по итогам отчетного года?**

Несмотря на сложную ситуацию на рынке и на условия сделки ОПЕК+, по итогам 2020 г. нам удалось обеспечить уровень добычи углеводородов, равный 2019 г. - в объеме 96 млн т н. э. Согласно долгосрочной стратегии, в 2020 г. Компания должна была выйти на уровень добычи в 100 млн т н. э., и если посмотреть на показатель добычи в эквиваленте суточной добычи, этот уровень был достигнут в начале весны перед тем, как сделка ОПЕК+ была согласована и подписана. Таким образом, мы считаем, что одна из наших основных стратегических целей 2020 г. была достигнута.

Мы поддерживаем решение об ограничении добычи: за счет увеличения стоимости нефти мы могли эффективно добывать меньший объем. В то же время мы диверсифицировали наш добычный потенциал и инвестиции с акцентом на конденсат и газовую составляющую, на которые ограничения ОПЕК+ не распространяются.



**Как действовала Компания в условиях пандемии COVID-19?**

«Газпром нефть» достойно справилась с беспрецедентными вызовами 2020 г. Благодаря гибкой модели управления важные решения принимались вовремя, и «Газпром нефть» быстро адаптировалась под стремительно меняющиеся внешние условия. Оперативно была разработана программа «Антивирус», ее реализация позволила не допустить всплеск заболеваний в периметре Компании. Было разработано и установлено более 70 различных барьеров на пути распространения инфекции, часть из которых работает до сих пор. При этом была оказана поддержка регионам присутствия: помощь больницам, безвозмездная заправка топливом машин медиков и волонтеров, поставки медицинского оборудования.

Мы обеспечили высокий уровень защиты от COVID-19 для сотрудников, партнеров и клиентов, сохранили непрерывность всех операционных и производственных процессов и финансовую устойчивость компании.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

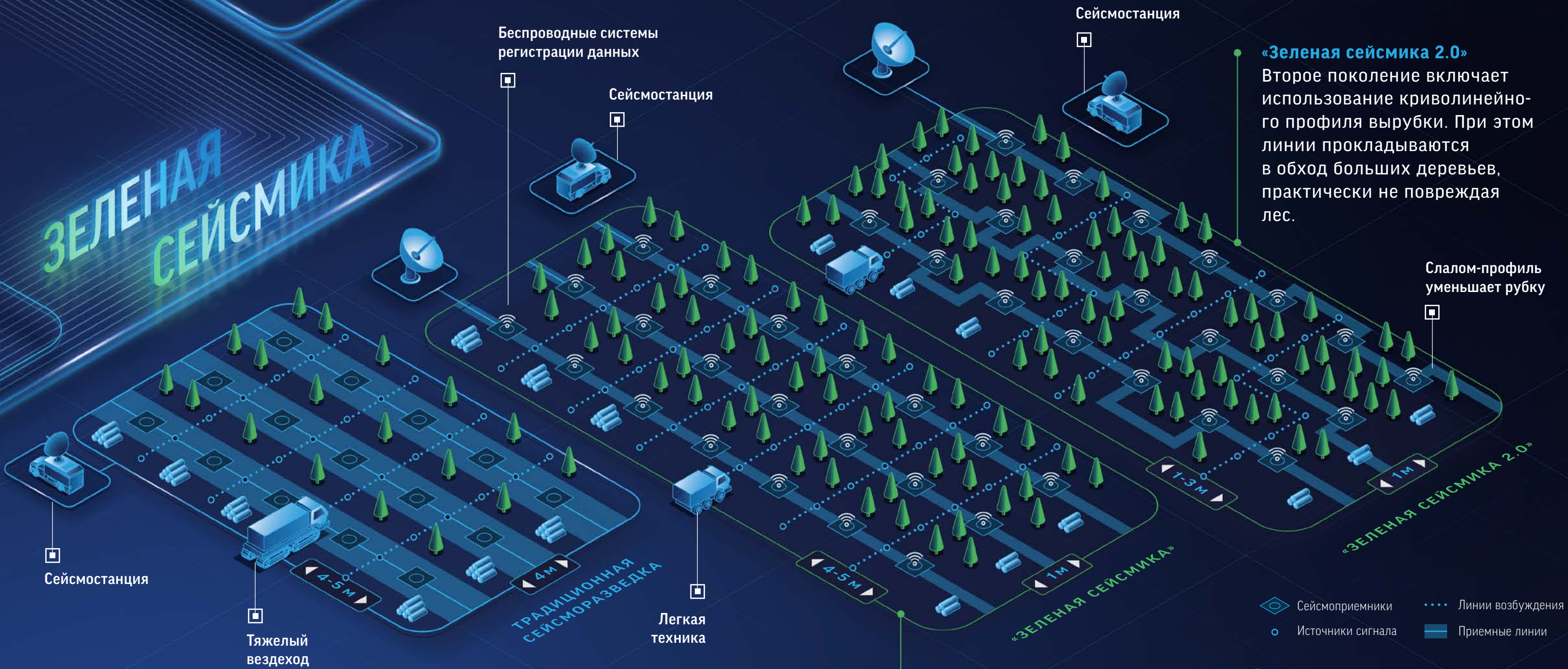


# УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ





# ЗЕЛЕНАЯ СЕЙСМИКА



**«Зеленая сейсмика 2.0»**  
Второе поколение включает использование криволинейного профиля вырубki. При этом линии прокладываются в обход больших деревьев, практически не повреждая лес.

Слалом-профиль уменьшает рубку

- Сейсмоприемники
- Источники сигнала
- Линии возбуждения
- Приемные линии

**4,5** МЛН ДЕРЕВЬЕВ  
СОХРАНЕНО С МОМЕНТА  
ЗАПУСКА ПРОЕКТА

**0** КРУПНЫХ  
ПРОИСШЕСТВИЙ  
ПРИ СЕЙСМОРАЗВЕДКЕ  
ЗА 5 ЛЕТ

⊕ Подробнее с. 249

## СОКРАЩЕНИЕ ВЫРУБКИ ДЕРЕВЬЕВ ПРИ СЕЙСМОРАЗВЕДКЕ

- Основные задачи проекта:
- Уменьшение объемов рубки леса
  - Минимизация антропогенного воздействия на окружающую среду
  - Сокращение травматизма

**«Зеленая сейсмика»**  
Инновационный метод сейсморазведочных работ с помощью беспроводного оборудования, для которого не нужна тяжелая техника – достаточно легких вездеходов. Как следствие – нет необходимости рубки широких просек.



Проект награжден Национальной экологической премией им. В. И. Вернадского в номинации «Наука для экологии»



«Зеленая сейсмика»  
(Видео)





# Управление устойчивым развитием

«Газпром нефть» осознает особую роль бизнеса в достижении целей устойчивого развития. Компания участвует в создании устойчивого будущего, объединяя усилия с представителями общественности и государства, партнерами и другими заинтересованными сторонами.

Принципы и цели устойчивого развития интегрированы в бизнес-стратегию, процессы принятия решений и операционную деятельность «Газпром нефти». Подходы и обязательства Компании в сфере устойчивого развития согласуются с Целями ООН в области устойчивого развития, принятыми в 2015 г.

«Газпром нефть» внедряет современные стандарты в области производственной и экологической безопасности, создает возможности для раскрытия потенциала своих сотрудников и осуществляет социальные инвестиции в регионах присутствия. Компания обновляет ключевые внутренние документы, повышает уровень раскрытия информации по вопросам экологии, социальной ответственности и корпоративного управления, оценивает риски и возможности в области устойчивого развития, в частности связанные с изменением климата.



Для нас открытость — это одна из важных составляющих ответственности перед инвесторами, партнерами, клиентами, жителями регионов деятельности и обществом в целом. Мы стремимся быть прозрачной Компанией, которая раскрывает как финансовые и производственные результаты, так и подробно рассказывает о своей корпоративной, социальной и экологической политике.

**АЛЕКСАНДР ДЮКОВ**  
Председатель Правления,  
Генеральный директор  
ПАО «Газпром нефть»

# Присоединение к Глобальному договору ООН

WE SUPPORT



Присоединение к Глобальному договору ООН

В октябре 2020 г. «Газпром нефть» стала участницей Глобального договора ООН – крупнейшей международной инициативы в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности.

Вступив в Глобальный договор, Компания подтвердила свою приверженность Целям в области устойчивого развития ООН и взяла на себя обязательство следовать принципам договора.

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- 0 смертельных несчастных случаев среди сотрудников Компании
- 0 аварий
- Количество происшествий с оборудованием (инцидентов) сократилось на 35 %

## РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

- Списочная численность персонала более 82 тыс. человек
- Коэффициент текучести персонала снизился на 3,1 п. п. – до 8,0 %
- Проведено более 173 тыс. курсов обучения для сотрудников

## КЛЮЧЕВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2020 ГОДА В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

## ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

- Выбросы парниковых газов (охват 1 + охват 2) снизились на 9,7 %
- Экономия энергии в результате выполнения программ энергосбережения и энергоэффективности составила 4,5 млн ГДж
- Валовые выбросы в атмосферу сократились на 14,5 %
- Объем водопотребления на собственные нужды сократился на 28 %

## СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

- Комплексные инвестиции Компании в системное развитие социальной инфраструктуры и регионов составили 6.4 млрд руб.
- Программа по противодействию COVID-19 «Антивирус» охватила 47 регионов
- В образовательные, грантовые, волонтерские проекты компании было вовлечено более 37 тыс. социальных активистов и представителей креативных индустрий
- Более 2.5 тыс. талантливых школьников, студентов и молодых ученых раскрывали свой потенциал, исследовали и проектировали при поддержке Компании.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



## Основы деловой этики

Коллектив Компании объединяют общие ценности и миссия, которые составляют неотъемлемую часть бизнеса и отражены в Корпоративном кодексе «Газпром нефти». Ценности служат ориентиром в принятии решений, формируют репутацию Компании и определяют принципы ее работы.

Принципы ответственного ведения бизнеса:

- Безопасность человека, окружающей среды и имущества Компании, ответственное отношение к активам
- Условия труда, основанные на уважении, внимательность к коллегам
- Равные и понятные требования ко всем деловым партнерам, соблюдение норм деловой этики
- Недопустимость коррупции, конфликта интересов и использования инсайдерской информации
- Соблюдение антимонопольного законодательства
- Взаимодействие с органами власти и местным сообществом на основе долгосрочного системного партнерства
- «Газпром нефть» ведет бизнес этично и ответственно. Компания ожидает от всех сотрудников соблюдения принципов и норм делового поведения, закрепленных в Корпоративном кодексе. Правила деловой этики распространяются как на отношения с коллегами, так и на отношения с деловыми партнерами Компании.
- «Газпром нефть» вовлекает в процесс достижения целей устойчивого развития не только своих работников, но и персонал подрядных организаций.

В «Газпром нефти» создан Комитет по этике – коллегиальный, постоянно действующий орган, осуществляющий контроль за соблюдением положений Корпоративного кодекса Компании. В своей деятельности Комитет подотчетен Генеральному директору Компании. Комитет рассматривает обращения сотрудников, связанные с толкованием норм Корпоративного кодекса. В случае необходимости проводится расследование, применяются меры поощрения или ответственности к сотрудникам.

К приоритетам «Газпром нефти» в отношении закупочной деятельности относятся информационная открытость, отсутствие дискриминации и необоснованных ограничений конкуренции по отношению к участникам закупки, соблюдение поставщиками требований экологической и производственной безопасности, формирование длительных взаимоотношений с контрагентами.

Проводя закупку работ, услуг, материалов и оборудования, «Газпром нефть» отдает предпочтение конкурентным способам выбора контрагентов. В 2020 г. Компания привлекла к конкурентным процедурам 6 734 потенциальных поставщика. Договоры заключены с 2 308 компаниями из 65 регионов Российской Федерации и 10 стран ближнего и дальнего зарубежья. Доля закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства составила 36,6 % от общих объемов материально-технических ресурсов, закупаемых Компанией.



Корпоративный кодекс  
ПАО «Газпром нефть»

47

обращений  
поступило  
в Комитет по этике

36,6%

доля закупок  
у субъектов малого  
и среднего бизнеса

В Кодексе взаимодействия с подрядными организациями отражены принципы устойчивого развития взаимоотношений с подрядчиками, относящиеся к безопасной работе, добросовестному поведению и прочим принципам.

## Структура управления вопросами, связанными с устойчивым развитием



Компания  
сегодня

Стратегический  
отчет

Обзор  
результатов

Технологическое  
развитие

Система  
управления

Устойчивое  
развитие

Приложения

# Производственная безопасность<sup>1</sup>

**Организация безопасного производства – неизменный приоритет «Газпром нефти».**  
**Безопасность сотрудников, населения регионов присутствия и окружающей среды находится выше любых соображений экономического, технического или иного характера.**

Соответствующие обязательства Компании определены в корпоративной Политике в области промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты.

решений, развитию уровня компетенций и вовлечения сотрудников и подрядчиков, автоматизации процессов управления с использованием современных информационных технологий.



**Политика в области промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты**

Компания развивает комплексную систему управления производственной безопасностью, основанную на риск-ориентированном подходе, внедрении современных технических

**Стратегическая задача «Газпром нефти» – войти в число самых безопасных нефтегазовых компаний мира к 2030 г<sup>2</sup>. Стратегия Компании направлена на достижение «Цели – ноль: отсутствие вреда людям, окружающей среде и имуществу при выполнении работ».**

## Система управления

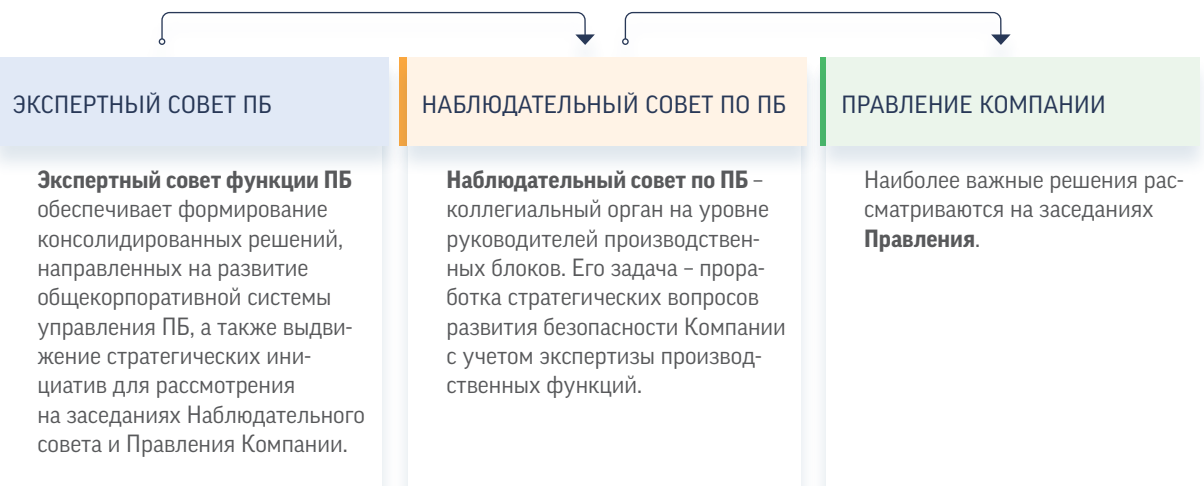
Руководство Компании считает систему управления производственной безопасностью (ПБ) обязательным элементом эффективного управления производством и несет ответственность за успешное управление производственными рисками, связанными с воздействием на жизнь и здоровье сотрудников, а также

с воздействием на оборудование, имущество и окружающую среду.

Использование метрик оценки аварийности и травматизма, таких как FAR<sup>3</sup> и AAR<sup>3</sup>, для процессов управления рисками, связанными с воздействием на жизнь и здоровье сотрудников, а также Ka<sup>3</sup> – для оборудования, имущества и окружающей среды, позволяет

руководству Компании формировать эффективные управленческие решения. Данные показатели интегрированы в систему КПЭ высшего руководства.

Комплексная система принятия решений по ключевым вопросам ПБ включает в себя Экспертный совет функции ПБ и Наблюдательный совет по ПБ.



<sup>1</sup> – К требованиям производственной безопасности относятся требования (включая, но не ограничиваясь) промышленной, пожарной, транспортной и экологической безопасности, охраны труда и здоровья, электробезопасности и защиты от чрезвычайных ситуаций.  
<sup>2</sup> – Достижение к 2030 г. показателей FAR и PSE TIER1 не выше значений отраслевых лидеров в области производственной безопасности из числа компаний мирового ТОП-10 по добыче жидких углеводородов.  
<sup>3</sup> – Ka – коэффициент аварийности, который оценивает количество крупных происшествий, связанных с оборудованием, на 1 млн человеко-часов работы.  
 FAR (Fatal Accident Rate) – коэффициент частоты случаев смертельного травматизма, который оценивает число пострадавших в результате несчастных случаев со смертельным исходом на 100 млн человеко-часов работы.  
 AAR (Auto Accident Rate) – удельный показатель ДТП, который оценивает количество ДТП на 1 млн км пробега транспортных средств

В основу деятельности Компании в области производственной безопасности заложен риск-ориентированный подход, использующий концепцию повторяющегося цикла Plan-Do-Check-Act (PDCA) – «Планирование-действие-проверка-корректировка».

На снижение ключевых рисков Компании в области ПБ направлена общекорпоративная программа «Каркас безопасности». В ее основе – отбор и внедрение на всех производственных предприятиях барьеров на пути реализации происшествий с катастрофическими для Компании последствиями. на пути реализации происшествий с катастрофическими для Компании последствиями. К таковым отнесен 31 сценарий. На эффективное внедрение барьеров «Каркаса безопасности» Компания выделяет целевые финансовые и трудовые ресурсы.

Оценка качества фактического внедрения барьеров на активах проверяется независимой инспекцией. В 2020 г. организован вывод объективных результатов внедрения барьеров в разных частях Компании на информационные панели руководителей<sup>1</sup>. Это позволяет руководителям проводить объективную оценку состояния дел в области ПБ на конкретных объектах и прогресса в области снижения ключевых рисков Компании.

Всего в рамках программы «Каркас безопасности» внедрения барьеров в 2020 г. в дочерних обществах реализовано около 10 тыс. мероприятий. Затраты составили 2,8 млрд руб. Результаты оценки работоспособности барьеров свидетельствуют о более чем двукратном снижении количества нарушений в фокусных областях по отношению к 2019 г.

Компания также проводит работу по определению набора лучших доступных практик для управления рисками ПБ, связанными с производственной спецификой того или иного актива. Для этого на каждом активе формируются реестры наиболее существенных

рисков ПБ, определяются и реализуются планы мероприятий по их минимизации.

Основа корпоративной культуры безопасности – личная ответственность каждого сотрудника и вовлеченность в процесс повышения уровня безопасности всех сотрудников и представителей подрядных организаций. В «Газпром нефти» действует право на отказ сотрудников и представителей подрядных организаций от проведения опасных работ. Проводятся Дни безопасности с участием топ-менеджеров Компании.

Значительное внимание в Компании уделяется вопросам повышения уровня знаний, навыков и компетенций как собственных сотрудников, так и представителей подрядчиков. Действующая система обучения гибко адаптировалась к ограничениям в связи с пандемией COVID-19. В 2020 г. большинство программ очного обучения производственной безопасности было переведено в дистанционный или онлайн-формат.

В 2020 году завершилось широкомасштабное (17 тыс. сеансов тестирования) пилотирование системы «Внешняя оценка знаний» и принято решение о ее переводе на этап реализации в блоке разведки и добычи. Система позволит как собственному персоналу, так и персоналу подрядных организаций проходить обучение и контролирующую проверку знаний самостоятельно, не покидая собственного дома.

Обучение по корпоративным требованиям компании было так же организовано в «буферных терминалах» во время карантинных мер перед заездом на вахту. При этом, несмотря на пандемию, в Блоке разведки и добычи на базе Новоуренгойского многопрофильного колледжа в 2020 г. успешно запущен современный учебный центр по отработке практических навыков безопасного проведения работ, расширена инфраструктура ряда учебных полигонов в других регионах.

В Блоке логистики, переработки и сбыта при участии РГУ нефти и газа им. И. М. Губкина и Омского государственного технического университета открыта Академия производственной безопасности для сотрудников производственных и прочих сервисных подразделений.

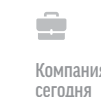
Продолжается цифровизация процессов управления ПБ с использованием современных технологий визуализации, аналитики и мониторинга. Применяются решения по автоматизированному сбору данных, развитию систем видеоаналитики и прогнозирования вероятности возникновения происшествий, систем производственного контроля, нарядов-допусков и обучения персонала. В портфеле Компании находится более 20 общекорпоративных проектов по цифровизации в области ПБ.

**➕ Подробнее читайте в разделе «Технологическое развитие», стр. 122.**

«Газпром нефть» уделяет повышенное внимание предотвращению угроз, связанных с транспортными происшествиями. Развиваются системы мониторинга, проводится обучение защитному вождению, стажировки и инструктажи по безопасности на транспорте. Разработана и внедрена система управления безопасностью морских операций. В 2020 г. создан единый центр компетенций «Газпром нефти» по авиационным перевозкам и обеспечению безопасности полетов, в задачи которого входят определение стратегии, формирование методологии и проведение аудита для обеспечения безопасности полетов во всех активах Компании.

**➕ Подробнее об управлении ПБ читайте в Отчете об устойчивом развитии «Газпром нефти» за 2020 г.**

<sup>1</sup> – Дашборд (англ. dashboard – «приборная доска, информационная панель») – это наглядное представление данных, сгруппированных по смыслу на одном экране для более легкого визуального восприятия информации.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

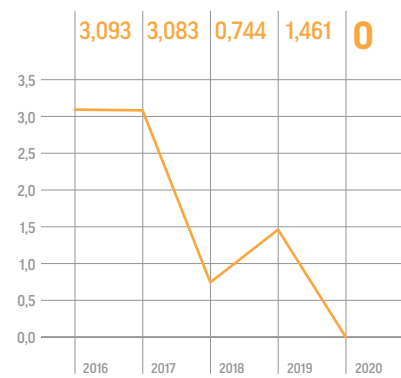


## Охрана труда

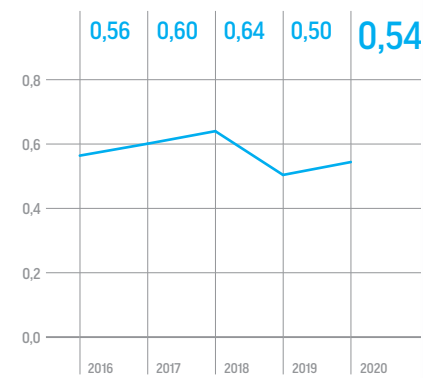
Применение риск-ориентированного подхода при реализации корпоративных процессов в области ПБ позволило Компании продолжить вектор на снижение показателей смертельного травматизма как с собственным персоналом, так и с персоналом подрядных организаций, работающих на объектах Компании.

### Динамика производственного травматизма<sup>1</sup>

**FAR<sup>2</sup> (сотрудники Группы «Газпром нефть»)**

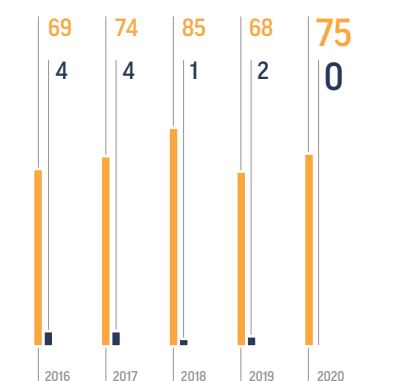


**LTIF<sup>2</sup> (сотрудники Группы «Газпром нефть»)**

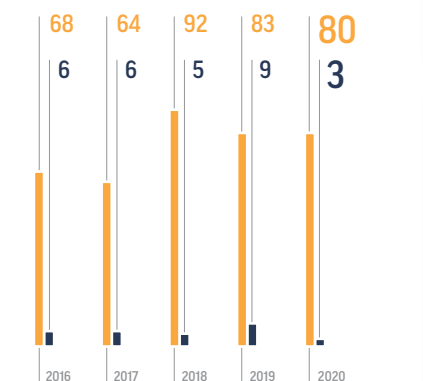


### Количество пострадавших при несчастных случаях

**Сотрудники Группы «Газпром нефть» (человек)**



**Сотрудники подрядных организаций (человек)**



■ Несчастные случаи  
■ Несчастные случаи со смертельным исходом

■ Несчастные случаи  
■ Несчастные случаи со смертельным исходом

В 2020 г. мы не допустили ни одного смертельного происшествия с сотрудниками. В большой степени этот результат стал итогом запущенных Компанией изменений в сфере безопасности и осознанной ставки на риск-ориентированный подход. Наша главная задача – закрепить позитивный тренд на горизонте как минимум нескольких лет и добиться эффективного внедрения наших подходов к безопасности и в подрядных организациях.

**АНТОН ГЛАДЧЕНКО**  
Директор Дирекции производственной безопасности ПАО «Газпром нефть»

**0 смертельных несчастных случаев среди сотрудников Компании**

## Ответственная работа с подрядчиками и поставщиками

Компания целенаправленно выстраивает культуру безопасности в подрядных организациях, основанную на личной ответственности, мотивации и вовлеченности в процесс повышения уровня ПБ.

«Газпром нефть» идет по пути формирования внутренних установок безопасности у персонала подрядных организаций – Компания применяет поощрения и проводит обучение в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации, корпоративными и международными стандартами в области производственной безопасности.

В типовых формах договоров с поставщиками отражены требования в области производственной безопасности, в частности требования по транспортировке опасных грузов, доставке грузов автотранспортом и другие. Корпоративные стандарты обязывают поставщиков соблюдать все действующие нормативно-правовые акты в области производственной безопасности.

В Компании продолжается масштабный проект по повышению уровня производственной безопасности и эффективности «Безопасное производство», направленный на улучшение условий труда и отдыха сотрудников подрядных организаций. Реализация проекта позволяет Компании обеспечить повышение удовлетворенности персонала, рост прозрачности по возникающим происшествиям и значительное сокращение текучести кадров.

Несмотря на предпринимаемые меры, в 2020 г. произошло три смертельных случая с персоналом подрядных организаций. Усилия Компании направлены на предотвращение такого рода неприемлемых событий. Проведение расследований причин происшествий и реализация планов корректирующих мероприятий позволяют минимизировать риск повторения аналогичных происшествий. Профилактические мероприятия проводятся в соответствии с планами во всех активах Компании.

## Кодекс взаимодействия с подрядными организациями



Кодекс взаимодействия с подрядными организациями

В «Газпром нефти» принят и действует Кодекс взаимодействия с подрядными организациями, положения которого распространяются на действующих и привлекаемых подрядчиков. В Кодексе прописаны принципы устойчивого развития взаимоотношений с подрядными организациями, включая приоритетное соблюдение правил безопасности при выполнении работ, заботу о людях и окружающей среде.

В рамках программы внедрения Кодекса взаимодействия с подрядными организациями в 2020 г. прошло несколько коммуникационных встреч с представителями действующих контрагентов, в ходе которых обсуждались вопросы соблюдения требований безопасности при мобилизации и последующем проведении работ, а также вопросы повышения эффективности взаимодействия на уровне руководства и экспертов.

1 – В учете показателей травматизма участвуют активы «Газпром нефти» на территории Российской Федерации, совместные предприятия под операционным управлением «Газпром нефть», в том числе зарубежные активы «Газпром нефть» в Сербии, Ираке, Италии, странах Восточной Европы и Средней Азии.  
2 – FAR (Fatal accident rate) - коэффициент частоты случаев смертельного травматизма работников, который оценивает отношение количества пострадавших в результате несчастных случаев со смертельным исходом к количеству отработанных человеко-часов за отчетный период, умноженное на 100 млн.  
3 – LTIF (Lost Time Injury Frequency) - коэффициент частоты случаев травматизма с потерей рабочего времени? который оценивает удельные людские потери, случаи потери трудоспособности (включая смертельные исходы и случаи с временной и постоянной потерей трудоспособности (инвалидность)) на 1 млн человеко-часов работы.

## Промышленная безопасность

Система управления промышленной безопасностью «Газпром нефти» функционирует в соответствии с требованиями государственных органов и лучших международных практик. С целью исключения серьезных отказов оборудования в Компании применяются современные технические решения, которые позволяют обеспечить безопасную эксплуатацию производственных объектов.

В «Газпром нефти» создана система предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (ЧС). Действует ежегодный план учений и тренировок, в ходе которых сотрудники и руководители отрабатывают практические действия по реагированию на ЧС. Результаты учений, проведенных в 2020 г., показали готовность органов управления, сил и средств к выполнению своих задач.

0 аварий

-35%  
сокращение  
количества  
инцидентов

### Динамика показателей аварийности<sup>1</sup> (шт.)

| Показатель   | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 | 2020 |
|--|-------|-------|-------|------|------|
| Количество происшествий с оборудованием (инцидентов) | 2 385 | 2 183 | 1 068 | 920  | 600  |
| Количество аварий                                    | 2     | 0     | 1     | 0    | 0    |

## Охрана здоровья сотрудников

В «Газпром нефти» действует корпоративная система охраны здоровья и профилактики заболеваний, включающая мероприятия по управлению профессиональными и профессионально обусловленными рисками.

Промышленные объекты Компании оснащаются современными и доступными средствами оказания медицинской помощи. Ведется работа по профилактике сезонных заболеваний с помощью вакцинации.

Начиная с марта 2020 г., в связи с объявленной в мире пандемией COVID-19, в «Газпром нефти» в рамках комплексной корпоративной программы «Антивирус» была развернута система противоэпидемиологических мероприятий, медицинского сопровождения и охраны здоровья сотрудников.

**+** Подробнее о противодействии распространению COVID-19 читайте в разделе «Стратегический отчет», стр. 28.

**А | Н | Т | И  
В | И | Р | У | С**  
«ГАЗПРОМ НЕФТЬ»  
ПРОТИВ COVID-19



Программа  
«АНТИВИРУС»

# Уникальный опыт участия в ликвидации последствий аварии в Норильске

29 мая 2020 г. на норильской ТЭЦ-3 в результате разгерметизации резервуара с дизельным топливом в грунт и ближайшие реки попало более 20 тыс. т топлива. По поручению Президента России к устранению последствий аварии были привлечены компании, имеющие успешный опыт устранения нефтяных разливов, в том числе «Газпром нефть».

Менее чем за сутки Компания мобилизовала аварийно-спасательную команду. На место ЧС было отправлено 85 т груза, включая спецтехнику и оборудование. В состав отряда «Газпром нефти» вошли 72 высококвалифицированных и опытных специалиста.

Основной этап аварийно-спасательных работ на месте разлива продолжался две недели. За это время специалисты «Газпром нефти» установили 4 км боновых заграждений и собрали более 8 тыс. м<sup>3</sup> нефтесодержащей жидкости. Команда «Газпром нефти» полностью очистила русло реки Амбарной от топливных пятен. Работа по ликвидации последствий разлива нефтепродуктов велась круглосуточно.

За успешную ликвидацию последствий разлива нефтепродуктов под Норильском глава Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий Евгений Зиничев вручил коллективу аварийно-спасательного отряда «Газпром нефти» благодарность.

### Участие в ликвидации последствий разлива нефтепродуктов в Красноярском крае позволило Компании получить уникальный опыт:

- на практике отработаны важные навыки, связанные с организацией работы большого количества звеньев и коммуникацией в команде;
- подтверждена эффективность использованного комплекса оборудования и технологий, выявлены пределы технических возможностей;
- подтвержден высокий уровень экспертизы Компании в вопросах производственной и экологической безопасности.



Устранение аварии  
в Норильске



# Экологическая безопасность

**«Газпром нефть» оценивает и стремится минимизировать экологические риски, вкладывает значительные средства в природоохранные программы различных направлений.**

Система экологического менеджмента Компании соответствует требованиям международного стандарта ISO 14001:2015. Область сертификации включает в себя управление основными производственными активами «Газпром нефти».

Основные направления работы в области экологической безопасности:

- последовательное снижение воздействия на окружающую среду (включая климат) и организация безопасного производства;
- проведение экологического мониторинга и осуществление контроля;
- внедрение лучших мировых практик в области экологической безопасности;
- ввод в эксплуатацию природоохранных объектов и реализация природоохранных программ;
- разработка и внедрение экологических технологий;
- обучение персонала и развитие культуры экологической безопасности.

**8,1 млрд ₽**  
**инвестиции**  
**в охрану**  
**окружающей**  
**среды**



## Внутренние документы, определяющие подходы к экологической безопасности

- Политика в области промышленной, пожарной, транспортной, экологической безопасности, охраны труда и гражданской защиты
- Корпоративный стандарт по вопросам контроля и учета выбросов парниковых газов
- Энергетическая политика ПАО «Газпром нефть» и бизнес-блоков
- Программа по сохранению биологического разнообразия

# Самый высокий рейтинг CDP среди российских нефтяных компаний

В 2020 г. «Газпром нефть» впервые приняла участие в международном климатическом рейтинге CDP, войдя по результатам оценки в число лидеров с рейтингом категории «В» (по шкале от «А» до «D») – наивысшим среди российских нефтегазовых компаний.



«Газпром нефть» вошла в число лидеров международного рейтинга CDP

## Изменение климата

«Газпром нефть» поддерживает реализацию Парижского соглашения, направленного на борьбу с климатическими изменениями, и обеспечивает исполнение национального законодательства по количественному определению объема выбросов парниковых газов. Компания осознает, что если не предпринять решительных действий сегодня, то последующая адаптация к изменению климата потребует значительно больших усилий и затрат.

«Газпром нефть» продолжает реализовывать утвержденную Советом директоров Стратегию развития до 2030 г., которая предполагает создание инфраструктуры по использованию попутного нефтяного газа (ПНГ) на добывающих активах и модернизацию нефтеперерабатывающих заводов с внедрением энергоэффективных технологий. Такой подход позволит повысить эффективность использования ресурсов и снизить выбросы парниковых газов (ПГ).

### Приоритеты Компании в области управления воздействием на климат:



**Сокращение выбросов парниковых газов и утилизация ПНГ;**



**Увеличение доли низкоуглеродных проектов;**



**Новые возобновляемые источники энергии (ВИЭ).**

### Управление климатическими рисками и возможностями

Компания участвует в инициативе CDP (Carbon Disclosure Project) по раскрытию информации о выбросах парниковых газов и рисках, связанных с изменением климата. Информация о климатических рисках «Газпром нефти» в форме анкеты доступна на сайте CDP<sup>1</sup> для зарегистрированных пользователей.

«Газпром нефть» выделяет несколько основных рисков и возможностей, связанных с изменением климата.

Компания учитывает как физические риски, связанные с экстремальными погодными явлениями или необратимыми изменениями окружающей среды, так и риски переходного периода (рыночные, репутационные, технологические, политические и правовые).

Для минимизации систематических физических рисков «Газпром нефть» уделяет особое внимание решениям, связанным со строительством объектов в условиях многолетнемерзлых грунтов (мероприятия по предотвращению деградации мерзлоты, применение термостабилизационных конструкций грунтов и другие).

К возможностям, связанным с изменением климата, Компания относит перспективы увеличения газовой составляющей в профиле добычи, монетизацию ПНГ, повышение эффективности использования ресурсов и использование чистой энергии.

**Цель Компании<sup>2</sup>, утвержденная Советом директоров – достигнуть уровня полезного использования ПНГ (в том числе с учетом новых активов)**

**≥ 95%**  
**в 2022 г. в условиях растущей добычи.**

<sup>1</sup> – <https://www.cdp.net>

<sup>2</sup> – На территории РФ, без учета активов «Газпромнефть-Заполярье»



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Роль руководства в управлении рисками и возможностями, связанными с климатом

Совет директоров определяет основные принципы и подходы к вопросам, связанным с изменением климата.

Генеральный директор и Правление отвечают за разработку и реализацию корпоративной климатической стратегии Компании в соответствии с передовыми международными стандартами и лучшей мировой практикой, а также контролируют реализацию проектов по сокращению выбросов ПГ.

В 2020 г. Совет директоров продолжил работу по формированию позиции Компании по вопросам, связанным с изменением климата. Были рассмотрены вопросы в области оценки и управления рисками и возможностями, связанными с климатом, сформирован план работы, в который включены вопросы о развитии системы экологического и климатического менеджмента Компании.

С учетом особенностей регионов присутствия Компании в дочерних обществах установлены целевые показатели удельных выбросов парниковых газов в атмосферу. Обеспечен контроль исполнения целевых показателей на уровне активов и Корпоративного центра, а ежегодный анализ уровня их достижения влияет на оценку работы менеджмента.

### Устойчивость стратегии с учетом различных климатических сценариев

Одним из ключевых факторов, формирующих сценарии будущего, является динамика климатической политики и декарбонизация мировой энергетики. В Стратегии развития до 2030 г. Компания использует сценарный подход. Ввиду большой неопределенности будущего развития энергетики проводится мониторинг и оценка разнообразных признаков реализации различных сценариев по собственной методике.

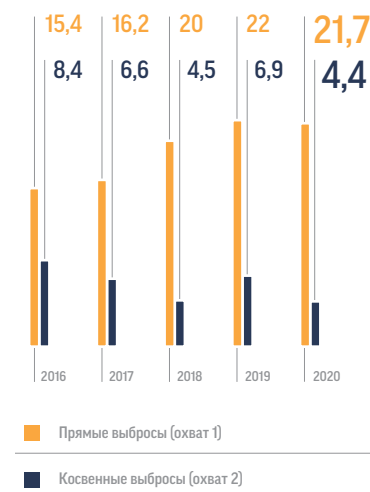
Портфель проектов Компании тестируется на устойчивость во всех возможных сценариях развития внешней среды: в различных ценовых, объемных и регуляторных условиях.

### Учет выбросов парниковых газов

В «Газпром нефти» действует корпоративный стандарт по вопросам контроля и учета выбросов парниковых газов, построенный на принципах действующего законодательства Российской Федерации и международных рекомендаций.

Выбросы парниковых газов сократились в основном за счет снижения потребления энергии в условиях уменьшения уровня добычи в рамках соглашения ОПЕК+ и изменения коэффициента учета электроэнергии.

### Выбросы парниковых газов (млн т CO<sub>2</sub>-эквивалента)



**-9,7%**  
сокращение  
выбросов  
парниковых газов  
(охват 1 + охват 2)

### Повышение уровня полезного использования попутного нефтяного газа

В 2020 г. уровень полезного использования ПНГ по дочерним обществам на территории России составил 91,1% (рост на 2,1% к 2019 г.). При этом без учета участков недр с низкой степенью выработанности (рост на которых составил 5,4% к 2019 г.), уровень полезного использования ПНГ достиг 95,1% за счет реализации проектов строительства газовой инфраструктуры и программ повышения надежности газовой инфраструктуры.

«Газпром нефть» нацелена на увеличение уровня полезного использования ПНГ, несмотря на планируемое увеличение объемов добычи углеводородов.

«Газпром нефть» поддерживает основные положения и цели инициативы «Полное прекращение регулярного факельного сжигания ПНГ к 2030 г.» (Zero Routine Flaring by 2030 Initiative).

### Выбросы парниковых газов (млн т CO<sub>2</sub>-эквивалента)

| Показатель                  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Выбросы парниковых газов    | 23,8 | 22,8 | 24,5 | 28,9 | 26,1 |
| Прямые выбросы (охват 1)    | 15,4 | 16,2 | 20,0 | 22,0 | 21,7 |
| В том числе:                |      |      |      |      |      |
| CO <sub>2</sub>             | 14,5 | 14,9 | 18,8 | 20,9 | 20,7 |
| CH <sub>4</sub> (метан)     | 0,9  | 0,8  | 0,9  | 0,6  | 0,7  |
| Косвенные выбросы (охват 2) | 8,4  | 6,6  | 4,5  | 6,9  | 4,4  |

## Уникальная схема утилизации попутного нефтяного газа

В июле 2020 г. АО «Мессояханефтегаз» (совместное предприятие «Газпром нефти» и «Роснефти») ввело в эксплуатацию подземное газовое хранилище на Западно-Мессояхском лицензионном участке.

Реализована уникальная схема утилизации ПНГ. Подготовка и компримирование газа, получаемого в процессе добычи нефти на Восточно-Мессояхском участке, ведутся на компрессорной станции мощностью 1,5 млрд м<sup>3</sup> в год. После подготовки сырье подается в газопровод протяженностью около 50 км и транспортируется на соседний Западно-Мессояхский участок, где закачивается в неразработанные газовые пласты.

Проект позволит сохранить чувствительную экосистему заполярного региона и повысить уровень полезного использования ПНГ в АО «Мессояханефтегаз» до 95%.

до **2,3** млн т CO<sub>2</sub> в год  
снижение выбросов парниковых газов



Уникальная схема  
утилизации ПНГ  
в АО «Мессояханефтегаз»



## Повышение энергоэффективности

Один из инструментов сокращения выбросов парниковых газов и снижения воздействия на климат – эффективное использование энергии.

В «Газпром нефти» принята Энергетическая политика, направленная на повышение энергоэффективности. Политика является основой системы энергетического менеджмента (СЭнМ), соответствующей требованиям международного стандарта ISO 50001. Система энергетического менеджмента успешно функционирует в Корпоративном центре Компании и 15<sup>1</sup> основных дочерних обществах и совместных предприятиях разведки, добычи и переработки.

В производственных блоках формируются и реализуются комплексные программы энергосбережения и повышения энергоэффективности, включающие как технические, так и организационные мероприятия.

Компания развивает генерацию энергии на базе ВИЭ, применяя их на тех активах, где это оправдано с экономической и экологической точек зрения.

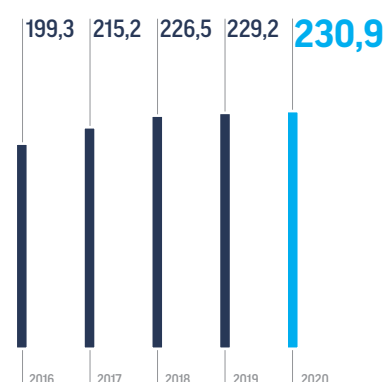
На Омском НПЗ работает солнечная электростанция мощностью 1 МВт (1 фаза проекта). Станция размещена на площади 2,5 га и состоит из 2,5 тыс. солнечных панелей. В 2021 г. ожидается развитие проекта солнечной электростанции на Омском НПЗ с увеличением мощности до 20 МВт.

В 2020 г. «Газпром нефть» запустила первую автозаправочную станцию на солнечных батареях в Ярославской области. В дневное время суток солнечная электростанция используется в качестве основного источника электроэнергии.

Стратегия развития сети АЗС «Газпромнефть» предусматривает дальнейшее активное внедрение «зеленых» и энергоэффективных технологий.

**4,5** млн ГДж  
экономия энергии  
в рамках программы  
энергоэффективности

Потребление энергии (млн ГДж)



Первая автозаправочная станция на солнечных батареях



Внедрение энергоэффективных технологий на автозаправочных станциях

## Охрана атмосферы

Основная доля выбросов загрязняющих веществ в атмосферу «Газпром нефти» приходится на процессы сжигания ПНГ на факелах. Проекты по утилизации ПНГ позволяют снизить воздействие Компании на окружающую среду.

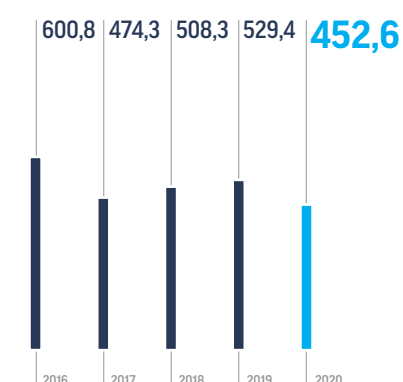
Сокращение валовых выбросов на 14,5 % обусловлено увеличением уровня полезного использования ПНГ на добычных активах Компании, а также выводом из эксплуатации части установок прошлого поколения на Московском НПЗ после пуска комплекса «Евро+».

Снизить выбросы SO<sub>2</sub> в 2020 г. на 52,7 % позволило сокращение объема сжигания сероводородсодержащего газа на месторождениях ООО «Газпромнефть-Оренбург» за счет передачи больших объемов на газоперерабатывающий завод.

«Газпром нефть» участвует в реализации национального проекта «Экология», в структуру которого входит федеральный проект «Чистый воздух». Цель проекта – к концу 2024 г. на 20 % (по отношению к 2017 г.) снизить выбросы в атмосферу в 12 крупных промышленных городах с низким качеством воздуха, включая Омск, где расположен один из НПЗ Компании.

Для реализации проекта «Чистый воздух» Правительством Российской Федерации утверждены комплексные планы мероприятий по снижению выбросов загрязняющих веществ, куда 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 превышает 100 млрд ₽.

Валовые выбросы в атмосферу (тыс. т)



**-14,5%**  
сокращение  
валовых выбросов  
в атмосферу

| Показатель                            | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Валовые выбросы в атмосферу (тыс. т)  | 600,8 | 474,3 | 508,3 | 529,4 | 452,6 |
| В том числе:                          |       |       |       |       |       |
| NO <sub>x</sub>                       | 19,2  | 22,1  | 25,6  | 26,7  | 28,6  |
| SO <sub>2</sub>                       | 128,4 | 69,0  | 74,8  | 38,9  | 18,4  |
| Летучие органические соединения (ЛОС) | 128,3 | 120,3 | 96,7  | 102,1 | 90,7  |

1 – ООО «Газпромнефть - Ямал», АО «Мессояханефтегаз» (СП), АО «Газпромнефть-ННГ», ООО «Газпромнефть-Хантос», ООО «Газпромнефть-Восток» (СП), ООО «Газпромнефть-Оренбург», ПАО «Славнефть-Мегионнефтегаз», ООО «Ноябрьскэнергонефть» (с 2020 г.), АО «Газпромнефть – ОНПЗ», АО «Газпромнефть – МНПЗ», Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad (СП), ПАО «Славнефть-ЯНОС», АО «Газпромнефть МЗСМ», ООО «ГПН - РЗБМ» и ООО «ОЗСМ».

«Евро+» интегрирован в систему экологического контроля Москвы. Автоматизированная система мониторинга выбросов работает в круглосуточном режиме и отправляет данные в службу экологического мониторинга города.

Кроме того, на снижение выбросов направлена масштабная программа модернизации и реконструкции нефтеперерабатывающих активов «Газпром нефти».

На Московском НПЗ в 2020 г. введен в эксплуатацию новый комплекс «Евро+», который повысит показатель глубины переработки НПЗ до 85 % и снизит выбросы в атмосферу за счет вывода из эксплуатации установок прошлого поколения.

## Президент России дал старт работе комплекса «Евро+»

Президент России Владимир Путин дал старт работе нового комплекса «Евро+» Московского нефтеперерабатывающего завода «Газпром нефти». В церемонии пуска комплекса приняли участие министр энергетики Российской Федерации Александр Новак, мэр Москвы Сергей Собянин и Председатель Правления «Газпром нефти» Александр Дюков.

**ЕВРО+** КОМПЛЕКС ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТИ

➕ Подробнее о комплексе «Евро+» читайте в разделе «Нефтепереработка и производство нефтепродуктов», стр. 84.

### Сохранение биоразнообразия

Сохранение природного баланса и поддержание биологического разнообразия – одна из важнейших задач при реализации проектов «Газпром нефти».

Компания проводит экологический мониторинг и оценку воздействия на экосистемы, сотрудничает с научными учреждениями и государственными ведомствами, соблюдает требования законодательства и внутренних корпоративных стандартов.

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 морской ледостойкой стационарной платформы «Приразломная» и объектов ООО «Газпромнефть - Ямал» и предусматривают наблюдение за объектами животного мира вдоль маршрутов транспортировки нефти.

«Газпром нефть» продолжает реализацию масштабного научно-исследовательского проекта по изучению и охране редкого арктического животного, занесенного в Красную книгу, – нарвала (лат. *Monodon monoceros*, «морской единорог»). Реализуя в Арктике масштабные высокотехнологичные промышленные проекты, Компания продолжает изучать, опекать и популяризовать морское млекопитающее, чуткое к изменениям окружающей среды.

**46+** млн мальков ценных промыслов рыб выпущено в реки



Видео: экспедиция проекта «Нарвал. Легенда Арктики»

## Награда престижной международной премии PR World Awards

В 2020 г. проект «Нарвал. Легенда Арктики» завоевал золото в номинации «Достижение года. Корпоративная социальная ответственность» престижной международной премии PR World Awards. Жюри высоко оценило результаты первой экспедиции проекта в арктическую зону России и связанной с ней коммуникационной кампании.

**НАРВАЛ**  
ЛЕГЕНДА АРКТИКИ

Партнер:



### Охрана водных ресурсов

Компания относит к своим приоритетам рациональное использование водных ресурсов, эффективную очистку стоков, предотвращение попадания нефти и нефтепродуктов в природные водоемы.

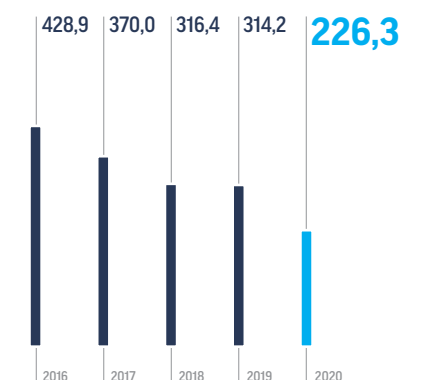
Сокращение объема водопотребления на собственные нужды в основном связано со снижением добычи сеноманских и подземных вод в результате повышения уровня обводненности добываемой нефти, а также оптимизации работы системы поддержания пластового давления на месторождениях Компании.

Ключевые проекты Компании по охране водных ресурсов – создание комплексов биологических очистных сооружений «Биосфера» на Московском и Омском НПЗ. Комплекс предполагает многостадийную систему очистки сточных вод, включающую механический, физико-химический, биологический, фильтрационный и ультрафильтрационный этапы, а также блок обратного осмоса. Комплекс «Биосфера» обеспечивает очистку сточных вод, близкую к 100 %, в повторный цикл возвращается более 75 % воды.



Иновационные технологии водоочистки на Омском НПЗ

### Общий объем водопотребления на собственные нужды (млн м³)



**-28%**  
сокращение объема водопотребления на собственные нужды



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



# Признание достижений

В 2020 г. за реализацию проекта «Биосфера» Московский НПЗ получил премию Правительства Москвы в области охраны окружающей среды в номинации «Лучший реализованный проект с использованием экологически чистых и энергосберегающих технологий».



Премия Правительства Москвы в области охраны окружающей среды за проект «Биосфера»

На Московском НПЗ комплекс «Биосфера» введен в эксплуатацию в конце 2017 г. Благодаря его работе потребление речной воды заводом сократилось более чем в три раза. Строительство подобного комплекса на Омском НПЗ планируется завершить в 2022 г.

# Программа надежности и целостности трубопроводов

В Компании действует программа надежности и целостности трубопроводов, включающая мероприятия по диагностированию, ингибиторной защите, мониторингу коррозии, ремонту и реконструкции трубопроводов. Результаты программы в 2020 г.:

**5 639 км – диагностика трубопроводов;**

**4 316 км – мониторинг коррозии трубопроводов;**

**3 540 км – ингибиторная защита трубопроводов;**

**170 км – реконструкция и ремонт трубопроводов.**

## Обращение с отходами и землепользование

Контроль надежности оборудования и внедрение новых технологий составляют основу управления промышленными отходами и вопросами землепользования Компании. Проводимые мероприятия позволяют «Газпром нефти» минимизировать риск загрязнения почвы нефтью и нефтепродуктами. Компания успешно утилизирует образующиеся в процессе производства отходы.

В 2020 г. «Газпром нефть» продолжила работу по развитию инфраструктуры в области безопасного обращения с отходами. Завершены работы по обращению с отходами на двух производственных комплексах (Аганском и Восточно-Мессояхском месторождениях). В добывающих дочерних обществах введены в эксплуатацию современные установки термического обезвреживания отходов, а также проводятся общественные обсуждения новых технологий по полезному вовлечению отходов в хозяйственный оборот для получения товарных продуктов.

Компания проводит комплексные обследования (мониторинг, оценку и прогноз состояния) лицензионных территорий в зоне деятельности объектов нефтедобычи с помощью современных методов беспилотной аэрофотосъемки и космического зондирования Земли. Площадь обследованных такими методами лицензионных участков в 2020 г. составила около 20 тыс. км<sup>2</sup>.

«Газпром нефть» развивает технологию зеленой сейсмики, которая позволяет существенно сократить объемы вырубki леса при подготовке сейсмических профилей, снизить потребление топлива при проведении сейсморазведочных работ за счет уменьшения размера техники, а также повысить уровень промышленной безопасности. Благодаря применению технологии в 2016–2020 гг. было сохранено более 4,5 млн деревьев.

# «Зеленая сейсмика» – в числе лучших экологических проектов России 2020 года

В 2020 г. проект развития технологии зеленой сейсмики был удостоен Национальной экологической премии им. В. И. Вернадского в номинации «Наука для экологии».



Воздушное сканирование лесов

**4,5+ млн**  
**деревьев сохранены от вырубki благодаря технологии «Зеленая сейсмика»**



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



# Работа с персоналом

**«Газпром нефть» регулярно входит в число самых привлекательных работодателей России по результатам внешних оценок, что подчеркивает важность создания уникальной корпоративной культуры и среды, в которой сотрудники могут в полной мере раскрыть свой индивидуальный потенциал, действуя ради достижения общих целей.**

«Газпром нефть» соблюдает права человека и обеспечивает равенство возможностей. Компания стремится сформировать рабочую среду, свободную от преследований и домогательств, и не допускает дискриминации по национальности, полу, происхождению, возрасту и иным основаниям.

Компания поддерживает атмосферу открытого общения, основанного на доверии и взаимоуважении сотрудников.

Чтобы привлечь и сохранить квалифицированных специалистов, «Газпром нефть» развивает программы мотивации и социальной поддержки, проводит обучение сотрудников и формирует кадровый резерв.

В 2020 г. «Газпром нефть» заняла первое место в рейтинге лучших работодателей России HeadHunter и стала самой популярной российской компанией по мнению соискателей.

Компания также вошла в число лидеров рейтинга лучших работодателей России 2020 г. международной компании Universum.

Еще одним достижением в 2020 г. стало включение пяти руководителей Компании в рейтинг «ТОП-1 000», который ежегодно составляет издательский дом «Коммерсантъ», отмечая лучших менеджеров России.



## Внутренние документы, определяющие подходы к работе с персоналом

- Корпоративный кодекс «Газпром нефти»
- Стратегия управления персоналом «Газпром нефти»
- коллективные договоры, стандарты и локальные нормативные акты



Проекты «Газпром нефти» вошли в число лучших в двух номинациях бизнес-премии по управлению персоналом WOW!HR 2020.

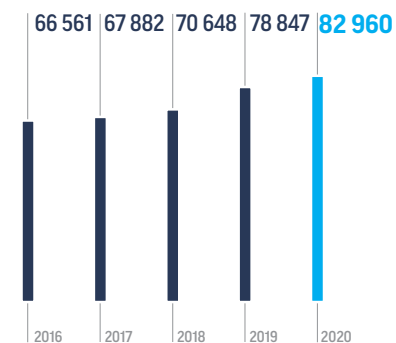
## Характеристики персонала

По состоянию на конец 2020 г. в «Газпром нефти» работало 82 960 человек.

Среднесписочная численность персонала в 2020 г. составила 80 420 человек.

Коллективными договорами охвачено 47 % сотрудников Компании.

## Списочная численность персонала<sup>1</sup> (человек)



<sup>1</sup> — Рост численности обусловлен переводом части сотрудников Сербии в штат, согласно требованиям законодательства Сербии

# Забота о персонале в условиях пандемии

С началом пандемии COVID-19 «Газпром нефть» начала искать решения, которые позволили бы защитить офисы и производственные объекты Компании от распространения вируса.

Помимо организации регулярного тестирования сотрудников, безопасных вахт и перевода части сотрудников на удаленную работу, в Компании была разработана система цифровых барьеров – ИТ-продукты, позволяющие отслеживать состояние более чем 150 тыс. сотрудников и партнеров Компании, контролировать их допуск на объекты «Газпром нефти» и оказывать медицинскую поддержку тем, кто заболел или оказался в контактной группе.

В рамках заботы о сотрудниках также были созданы горячая линия поддержки, канал «Заботимся о вас», проводились консультации психологов, а также пульс-опросы с целью диагностики текущих потребностей сотрудников, находящихся на самоизоляции.

Одним из цифровых барьеров стало мобильное приложение «Градусник». Приложение интегрировано с корпоративной медицинской системой и помогает оказывать поддержку сотрудникам при заболеваниях, а также исключает риски прохода в офисы и на производство сотрудников без теста на коронавирус.



Столкнувшись с беспрецедентным вызовом пандемии, мы сумели в сжатые сроки мобилизоваться и принять все необходимые меры, чтобы сохранить здоровье наших коллег и их близких.

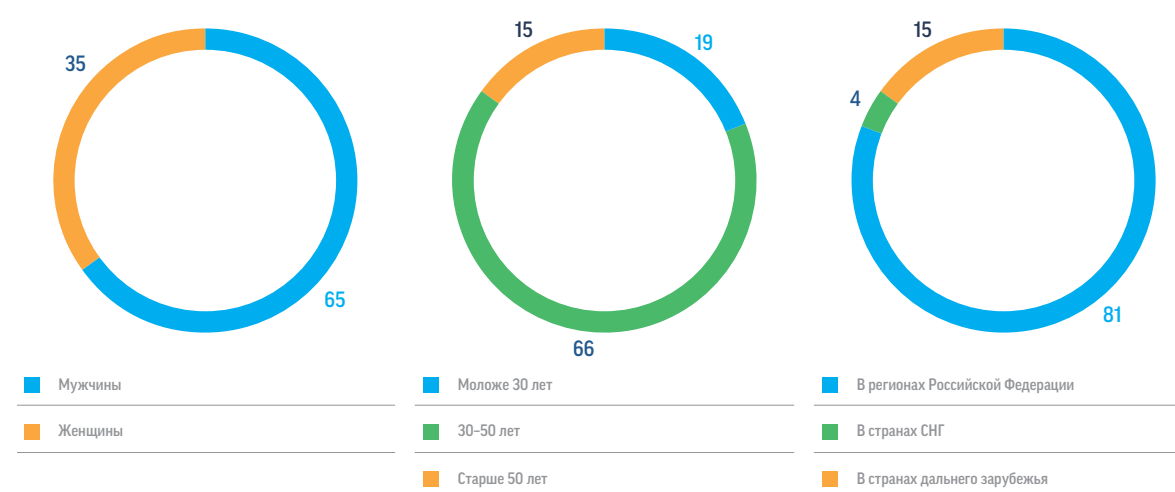
**ЕЛЕНА ИЛЮХИНА,**  
Заместитель Генерального директора по правовым и корпоративным вопросам ПАО «Газпром нефть»

**+** Подробнее о мерах по защите здоровья сотрудников в условиях пандемии читайте в разделе «Вызовы 2020 года», стр. 28.



Мобильное приложение для мониторинга здоровья сотрудников

## Структура персонала<sup>1</sup> (%)



<sup>1</sup> — По состоянию на 31 декабря 2020 г.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



## Система мотивации и социальная поддержка персонала

Единая система мотивации персонала «Газпром нефти» поддерживает постоянное стремление сотрудников к новым достижениям. Цели и принципы материальной и нематериальной мотивации сотрудников раскрыты в Единой корпоративной политике в области вознаграждения.

В 2020 г. продолжались работы по развитию и внедрению подхода, основанного на модели совокупного поощрения, являющейся основой для программ вознаграждения и социальной поддержки в Компании. Модель совокупного поощрения включает в себя компенсационный пакет, набор льгот и возможности карьерного и профессионального развития сотрудников.

Компания проводит анализ рынка труда в регионах деятельности и регулярно пересматривает уровень заработных плат для обеспечения конкурентоспособности системы материального вознаграждения. В 2020 г. среднемесячная заработная плата в «Газпром нефти» составила 141 тыс. ₽ (рост на 5 %, несмотря на непростую рыночную ситуацию).

Компания развивает программы нематериальной мотивации, актуализируя их содержание и форматы в соответствии со стратегическими целями.

## Обучение и развитие персонала

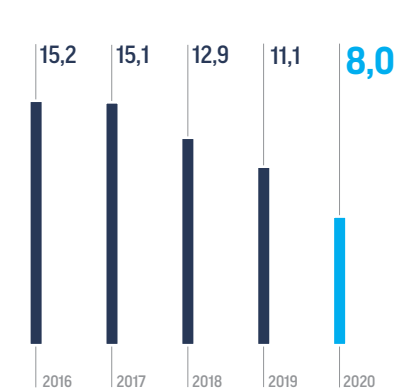
«Газпром нефть» продолжает развивать систему непрерывного образования, основанную на компетентностном подходе. Система обучения и развития персонала охватывает всех сотрудников Компании, сотрудников подрядных организаций и целевые группы потенциальных сотрудников – школьников и студентов.

Лидером функции обучения выступает Корпоративный университет, обеспечивающий разработку образовательных программ под запрос, учет Стратегии развития и трансформации бизнеса, создание механизмов контроля результатов и эффективности обучения.

Основными векторами развития структурной основы университета – профессиональных кафедр – в 2020 г. стали усиление взаимосвязи с бизнесом, формирование системы взаимодействия, обучения и развития, систематизация внутренней и внешней экспертизы, развитие отраслевого влияния, а также совершенствование ролевой и организационной структуры и систематизация оценки вклада работы кафедр в бизнес Компании.

Корпоративная система формирования кадрового потенциала «Школа – ссуз/вуз – предприятие» включает в себя профориентационную работу со старшеклассниками, целевое образование в высших и средних учебных заведениях, систему отбора молодых специалистов с высоким потенциалом и планирование их карьеры. 212 выпускников вузов и ссузов приняты на работу в «Газпром нефть» в 2020 г.

Коэффициент текучести (%)



на **3,1**  
п. п. снизился  
коэффициент  
текучести

**173+** тыс.  
курсов обучения  
для сотрудников  
проведено

# Корпоративная программа признания «Люди прогресса»

Высшая корпоративная программа признания «Люди прогресса» стартовала осенью 2020 г. Награда вручается за успешные проекты и личный вклад в развитие Компании в соответствии с корпоративными ценностями: ответственностью, инновационностью, сотрудничеством, эффективностью, целеустремленностью и безопасностью.

Среди победителей в 2020 г. – команды, работавшие над созданием самого современного в России комплекса переработки нефти «Евро+» на Московском НПЗ и региональной программы «Антивирус», созданной для помощи медикам и волонтерам в период пандемии COVID-19. Награжден коллектив аварийного отряда «Газпром нефти», первым пришедший на помощь в ликвидации последствий разлива топлива в Норильске.



Корпоративная программа признания «Люди прогресса»



В 2020 г. стартует единая программа признания «Люди прогресса», которая позволит отметить выдающиеся заслуги сотрудников в рамках всех наших активов.

**КИРИЛЛ КРАВЧЕНКО,**  
Заместитель Генерального директора по организационным вопросам ПАО «Газпром нефть»

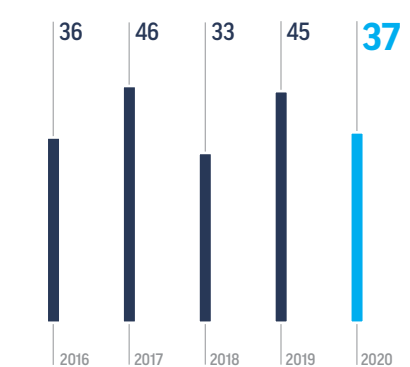


Система формирования кадрового резерва из числа уже работающих сотрудников основана на создании пула преемников, их объективного отбора и целевой подготовки. В 2020 г. 1 849 сотрудников прошли обучение по направлению повышения квалификации и профессиональной переподготовки в вузах-партнерах.

Время обучения на одного сотрудника в 2020 г. сократилось в связи с невозможностью перевести в дистанционный формат некоторые практические тренинги.

Проекты Компании одержали победу в двух номинациях премии «Хрустальная пирамида – 2020»: «Корпоративное обучение года» и «Система управления талантами года», а также заняли второе место в номинации «Корпоративный университет года».

Время обучения на одного сотрудника (ч)



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

## Социальная политика

«Газпром нефть» инициирует позитивные социальные изменения в регионах деятельности, поддерживая местные сообщества и активистов, участвуя в системном социально-экономическом развитии регионов, предоставляя необходимые ресурсы и экспертизу.

### Внутренние документы, определяющие подходы к социальной политике

- Стратегия коммуникаций программы социальных инвестиций «Родные города»
- Концепция региональной политики
- Политика взаимодействия с коренными малочисленными народами Севера, Сибири и Дальнего Востока
- Политика благотворительной деятельности

Компания следует принципам социально ответственного бизнеса. «Газпром нефть» увеличивает конкурентоспособность регионов, делаясь компетенциями, опытом и экспертизой для эффективных изменений. В результате диверсифицированное развитие регионов гарантирует устойчивое будущее.

Социальная политика строится на партнерстве и стратегической поддержке региональных инициатив, которым компания придает необходимое ускорение и масштаб.

Сохранение природного, этнического и культурного разнообразия, партнерство с сообществами для поддержки позитивных изменений, адресная работа с талантливой молодежью и популяризация лучших практик ответственности – основа коэволюции социальной, экологической и интеллектуальной среды регионов.

**40** тыс.  
жителей регионов  
приняли участие  
в социальных  
проектах Компании

## Компания для регионов

- **Партнер** по внедрению решений и практик для устойчивого будущего – способствует конкурентоспособности регионов в XXI веке
- **Гармонизатор** интересов властных структур и потребностей местного населения – обеспечивает экспертизу для выбора приоритетов развития территории
- **Драйвер** инновационных практик в части производственного и постиндустриального сектора экономики регионов
- **Провайдер** долгосрочных изменений в регионе, инициируемых местными сообществами и имеющих стратегический характер

### Программа социальных инвестиций «Родные города»



Системно совершенствует качество жизни в регионах деятельности Компании, поддерживая инициативы местных сообществ и развивая собственные проекты. Динамику позитивных изменений обеспечивает многоуровневая вовлеченность Компании в развитие регионов – от участия в подготовке стратегий развития до совместных тактических решений. В социальную деятельность вовлечены основные дочерние общества «Газпром нефти».

Для уточнения целеполагания социальной политики Компании проводится комплексная

пространственная и социологическая экспертиза, осуществляется мониторинг лучших мировых и национальных практик устойчивого развития.

Налаженный диалог с местными сообществами позволяет выявлять и выращивать инициативы, востребованные в регионах и способные стать драйверами их развития. Социокультурные, экологические, инфраструктурные проекты в регионах реализуются в интересах настоящих и перспективных стейкхолдеров, объединены общей логикой и взаимосвязаны.

**6,4** млрд **₽**  
объем социальных  
инвестиций  
в 2020 г.



Программа  
социальных  
инвестиций  
«Родные города»

«Родные города» – первая комплексная программа социальных инвестиций в новейшей истории России.

## Направления социального инвестирования

- Комплексное развитие среды обитания и защита природного окружения
- Создание благоприятных условий для культурных институций, гуманитарных инициатив и креативных индустрий<sup>1</sup>
- Поддержка талантов, популяризация науки и спорта в молодежной среде
- Интеграция коренных малочисленных народов Севера в современный экономический ландшафт без потери культурного своеобразия

<sup>1</sup> – Креативные, или творческие, индустрии – деятельность, в основе которой лежит индивидуальное творческое начало и которая несет в себе потенциал создания добавленной стоимости путем капитализации интеллектуальной собственности.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие

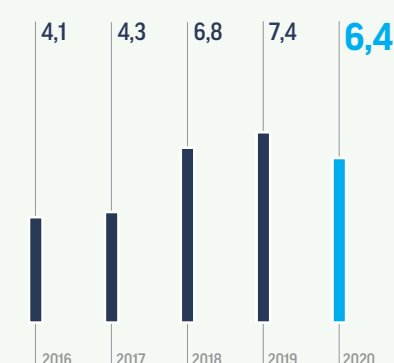


Приложения

# Инструменты социального инвестирования

- Собственные социальные проекты Компании
- Соглашения о социально-экономическом сотрудничестве с региональными и местными властями
- Грантовые конкурсы и поддержка местных инициатив
- Корпоративное волонтерство

Объем социальных инвестиций (млрд Р)



Приоритетом программы стал ответ на запрос регионов по противодействию COVID-19. Компания реализовала комплекс мер по борьбе с пандемией, оказывая помощь сотрудникам и партнерам компании, медикам и волонтерам.

# Социальная повестка в условиях пандемии COVID-19

**А | Н | Т | И | В | И | Р | У | С**  
ПРОГРАММА «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ПРОТИВ COVID-19

## ПРОЕКТЫ



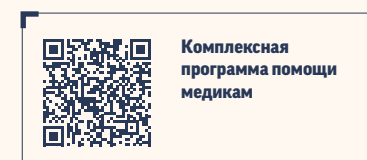
В условиях пандемии «Газпром нефть» обеспечила безопасность сотрудников, непрерывность производства и трансформировала систему благотворительной и социальной деятельности в регионах. Комплексная корпоративная программа «Антивирус» предусматривала безвозмездную материальную и ресурсную помощь медицинским и социальным учреждениям, волонтерским организациям. «Антивирус» активно действовал в Омской, Оренбургской, Томской, Тюменской, Ярославской областях, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах, Санкт-Петербурге и других. Программа стартовала в марте 2020 г., пик ее реализации пришелся на апрель – июнь.

### Акция «Газпром нефть – медикам»

- более 3 млн средств защиты передано врачам Омской, Оренбургской, Томской и Ярославской областей, ХМАО-Югры, ЯНАО, Москвы и Санкт-Петербурга;
- в больницы поставлены аппараты ИВЛ и более 200 т дезинфицирующих средств собственного производства;
- в 29 регионах России и Республике Казахстан на станциях G-Energy Service бесплатно заправили и обеспечили техобслуживание более 1 тыс. машин скорой помощи;
- более 370 тыс. чашек бесплатного кофе на АЗС «Газпром нефти» поддержали силы врачей и сотрудников экстренных служб.

**15** видов медикаментов и аппараты ИВЛ направлены в больницы:

- 📍 Санкт-Петербург
- 📍 Омск
- 📍 Новый Уренгой



Комплексная программа помощи медикам

### Акция «Газпром нефть – волонтерам»

- более 1,6 тыс. топливных карт передано волонтерским организациям для бесплатных заправок на АЗС в 47 регионах;
- более 200 тыс. л топлива предоставлено волонтерам #МыВместе в 34 регионах



Программа «Антивирус» «Газпром нефти» охватила более половины регионов России. В самый трудный период начала пандемии мы оперативно создали систему бесплатных поставок в региональные больницы средств защиты, медикаментов, медицинского оборудования и антисептиков. В результате мы не только минимизировали риск заражения для более чем 75 тыс. сотрудников и партнеров Компании, но и в самый трудный момент поддерживали врачей – главных героев битвы с пандемией. Благодаря их профессионализму и самоотверженности ситуация с распространением COVID-19 постепенно стабилизируется, и мы поэтапно возвращаемся к привычному ритму жизни.

**АЛЕКСАНДР ДЫБАЛЬ**,  
член Правления, Заместитель  
Генерального директора  
по корпоративным  
коммуникациям  
ПАО «Газпром нефть»

**#МыВместе** – федеральная акция взаимопомощи, участники которой доставляли продукты и лекарства пенсионерам, трудились в больницах, помогали одиноким и малообеспеченным людям в период пандемии.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



## Личное участие руководства – акция «От сотрудников «Газпром нефти» в борьбе с COVID-19

Топ-менеджмент Компании пожертвовал собственные средства на помощь врачам и пациентам детских онкологических больниц, которые оказались в особо уязвимом положении. В Санкт-Петербург, Омск, Тюмень, Томск и Нижневартовск поступило более 600 тыс. масок, респираторов, защитных костюмов и экранов, очков и антисептиков.

40 топ-менеджеров Компании передали личные средства

## Мотивационная кампания #НАВАХТЕ

В период первой волны пандемии в «Газпром нефти» стартовала кампания в поддержку сотрудников непрерывных производств. Именно им «Спасибо, что #НАВАХТЕ» сказали более 400 сотрудников Компании из разных регионов и стран. К тем, кто самоотверженно трудился на предприятиях добычи и переработки, обратились десятки известных медийных персон – звезд спорта, артистов кино, музыкантов и научных лидеров. Особое место заняли видеоблагодарности послов и волонтеров программы «Родные города». Кампания стала самой массовым флешмобом в истории «Газпром нефти».

Программа «Антивирус» – самая заметная акция среди гуманитарных инициатив российских компаний в 2020 г. (№ 1 в медиаиндексе СКАН-Интерфакс)



Помощь детским онкологическим учреждениям от руководителей «Газпром нефти»

1,5+ млн просмотров роликов

100% охват сотрудников Компании



Слова поддержки тем, кто #НАВАХТЕ

## Социальные проекты «Газпром нефти» в 2020 г.

В 2020 г. большинство долгосрочных социальных проектов Компании было оперативно

переформатировано и переведено в онлайн без ущерба для содержания. А главные силы

были перенаправлены на борьбу с COVID-19.

### «Математическая прогрессия»

Программа комплексной поддержки математически одаренной молодежи осуществляется Компанией в партнерстве с математической лабораторией им. П.Л. Чебышёва Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ). Способные школьники со всей страны

получают возможность учиться в университете, лучшим студентам предоставляются именные стипендии, молодым ученым – гранты и стажировки, а научным коллективам – финансирование исследований. Компания вносит вклад в формирование научной преемственности, без которой

невозможна фундаментальная наука и наследующие ей производственные инновации.

103 именные стипендии получили лауреаты программы. Результаты были объявлены в ходе онлайн-церемонии награждения.

Партнер:



Факультет математики и компьютерных наук СПбГУ



Награждение лауреатов программы «Математическая прогрессия»

~60 тыс. человек посетили научно-популярный онлайн-лекторий Станислава Смирнова – обладателя премии Филдса и научного руководителя факультета математики и компьютерных наук СПбГУ.

### «Мастера»

Проект по поддержке и изучению креативных индустрий включает проведение серии исследований, форумов, обучающих интенсивов и образовательную онлайн-платформу «Мастера».

#SupportLocal, рассказывающего об инициативах местного бизнеса. Проведено исследование креативной среды городов Сибири «Чем живут креативные предприниматели». Это первый системный анализ состояния и потенциала творческих индустрий в регионах деятельности Компании.

2020 г. ознаменовали четыре дистанционных кэмпа «Мастеров» и запуск специального проекта

Партнер:

МАСТЕРА–СИБИРИ



Платформа «Мастера»

### «Умножая таланты»

Интеллектуальный турнир для старшеклассников стоит на реальных кейсах. В финале турнира в 2020 г. в Сочи 71 школьник

из регионов деятельности «Газпром нефти» соревновался в решении задач по цифровизации нефтегазовой отрасли.

Партнер:



Финал турнира «Умножая таланты»

33+ тыс. человек прошли обучение на платформе

2,5 тыс. участников



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

## Школа единоборств «Шторм» Александра Шлеменко



Школа единоборств, которую при поддержке Компании основал в Омске один из самых успешных российских спортсменов по смешанному единоборству Александр Шлеменко, отметила пятилетие. При школе уже появились общедоступные уличные тренировочные площадки. В 2020 г. принято

решение о создании на базе школы профессиональной команды «Шторм». Таким образом, Компания способствует развитию спортивных центров в регионах, популяризирующих массовый спорт и одновременно открывающих возможности для развития спортивной карьеры.

## «Нарвал. Легенда Арктики»



Научно-исследовательский проект «Газпром нефти» направлен на изучение и создание программы по защите «морских единорогов», занесенных в Красный список Международного союза охраны природы и природных ресурсов (IUCN) и Красную книгу России. В 2020 г. в связи с пандемией фокус проекта сместился в сторону популяризации и просвещения. Были

систематизированы итоги первой научной экспедиции. Презентация первых профессиональных фотографий нарвала в российской Арктике привлекла большое внимание к проекту в медиа, на фестивале «Первозданная Россия», форуме «Арктика. Настоящее и будущее». Вторая исследовательская экспедиция проекта состоится летом 2021 г.

## «Дух огня»

Поддерживаемый «Газпром нефтью» фестиваль кинематографических дебютов проходит в Ханты-Мансийске более 15 лет и стал частью культурного ландшафта региона. Участники фестиваля приезжают со всей России и из-за рубежа. В 2020 г. президент и идейный вдохновитель фестиваля кинорежиссер Сергей Соловьев снова пригласил в столицу Югры плеяду известных российских киноактеров.

Яркое событие фестивальной программы – ежегодный детский литературный концерт. В 2020 г. «читалкиных» из двух регионов деятельности Компании поддержала губернатор ХМАО-Югры. Наталья Комарова записала приветственное видео, лично продемонстрировав мастерство художественного чтения.



XVIII Международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух огня»

### Партнеры:



МИНИСТЕРСТВО КУЛЬТУРЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ХАНТЫ-МАНСИЙСКИЙ АВТОНОМНЫЙ ОКРУГ

# 400+

юных спортсменов 6–17 лет занимаются в школе «Шторм»



Школа «Шторм» отметила пятилетие

# 120

млн человек аудитория публикаций о проекте в СМИ и социальных сетях

# 70

фильмов из 17 стран представлены на фестивале

## Волонтерское движение

Неотъемлемый элемент корпоративной культуры «Газпром нефти» и значимая часть ее социальных инвестиций уже более 10 лет. В более чем двух тысячах волонтерских акциях приняли участие почти 6 тыс. сотрудников.

При этом Компания поддержала участников всероссийского волонтерского движения #МыВместе, которые оказывали поддержку в борьбе с пандемией. Личный автотранспорт добровольцев, на котором они развозили нуждающимся продукты и лекарства, бесплатно заправляли на АЗС «Газпром нефти».

В связи с пандемией COVID-19 большая часть волонтерских проектов была временно приостановлена.

### Инклюзивный проект онлайн-экскурсий «Музей тут рядом».

300 м<sup>2</sup> – площадь граффити в Приморском парке Победы, созданном студентами центра

### Партнер:



Добро своими руками: о волонтерских проектах в «Газпром нефти»

### Грантовый конкурс

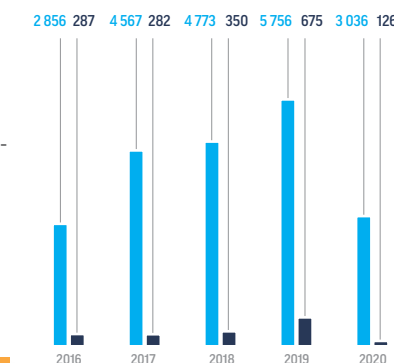
Ключевой инструмент поддержки инициатив местных жителей и сообществ, бюджетных учреждений и НКО в регионах за семь лет сделал возможной реализацию почти 620 проектов. Миссия конкурса – дать лидерам на местах необходимые инструменты для воплощения идей, направленных на позитивные социальные преобразования. В 2020 г.

на конкурс было подано 1054 инициативы. В связи с пандемией определение победителей состоится в 2021 г. На карантине подготовлена серия из 7 обучающих видеороликов по социальному проектированию. Состоялось девять обучающих семинаров и 24 установочные встречи в молодежных центрах и вузах.



Подробнее о Грантовом конкурсе социальных инициатив

## Количество волонтеров и волонтерских акций

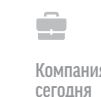


■ Количество волонтеров, принимавших участие в акциях, (человек)  
■ Количество акций, (шт.)

# 6

регионов деятельности участвуют в грантовом конкурсе:

- ЯНАО
- ХМАО
- Омская область
- Оренбургская область
- Томская область
- Тюменская область



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

## Международные проекты

В 2020 г. в связи с ограничением передвижений проведение масштабных международных социальных проектов было перенесено.

Единственный в мире некоммерческий Международный детский хоккейный турнир «Кубок Газпром нефти» - ключевой проект Компании в сфере поддержки детского спорта. Ежегодно в турнире принимают участие команды клубов Лиги в возрасте до 11 лет. В 2020 г. были получены заявки от 35 команд из 12 стран мира. Турнир возобновится после снятия ограничений, связанных с COVID-19.



Фестиваль русской классической музыки Kustendorf Classic, ежегодно проводимый всемирно известным режиссером Эмиром Кустурицей при поддержке «Газпром нефти». В 2020 г., воспользовавшись вынужденной паузой, организаторы разработали новую концертную программу для представления публике после снятия карантинных ограничений.



## Социально-экономические соглашения с регионами деятельности

Компания вносит существенный вклад в развитие регионов как социальный инвестор, инициатор и участник природоохранных инициатив. Заключая социально-экономические соглашения с субъектами России и муниципальными образованиями, «Газпром нефть» развивает инфраструктуру, меняющую качество жизни в регионах. Диапазон позитивных изменений - от создания новых

культурных и спортивных центров до создания образовательных и просветительских программ для раскрытия потенциала каждого участника.

«Газпром нефть» разрабатывает эффективные решения для транспортной инфраструктуры, которые позволяют строить качественные и долговечные дороги. В рамках соглашений с региональными

правительствами Компания поставляет инновационные битумные материалы, которые создаются для каждой территории с учетом ее климатических условий.

В 2020 г. к программе присоединились 10 новых регионов с географией от Волги (Астраханская область) до Лены (Республика Якутия (Саха)).

17 соглашений о социально-экономическом сотрудничестве подписано

52 региона, в которых «Газпром нефть» строит дороги

# Профессиональное признание

В конкурсе Минэнерго на лучшую социально ориентированную компанию нефтегазовой отрасли программа «Родные города» стала победителем в номинации «Решение социальных проблем территорий присутствия».

Программа была отмечена престижной международной премией PR World Awards, получив бронзу в номинации «Достижение года. Корпоративная социальная ответственность».

Компания вошла в категорию А («Лучшая практика») в рейтинге социально ответственных компаний. в конкурсе «Лидеры корпоративной благотворительности».

1 — Дочерние общества АО «Газпромнефть-ННГ», ООО «Газпромнефть-Ямал», ООО «Газпромнефть-Хантос», ООО «Газпромнефть-Развитие», ООО «Газпромнефть-Заполярье», АО «Мессояханефтегаз», ООО «Технологический центр «Бажен», ООО «Газпромнефть-Пальян».

## Поддержка местных сообществ

Важный элемент социальной политики Компании – взаимодействие с коренными малочисленными народами Севера<sup>1</sup>. Действуя на территориях их проживания, «Газпром нефть» в соответствии с рекомендациями ООН обеспечивает малым этносам равенство доступа к современным возможностям и одновременно

мотивирует сохранять национальные особенности. Производственная деятельность ведется с учетом исторически сложившегося образа жизни коренных народов и с учетом актуальных природоохранных задач.

В 2020 г. Компания обеспечила всестороннюю поддержку коренных

малочисленных народов в борьбе с COVID-19. Медицинская помощь оказывалась в здравпунктах на местах рождения, а в экстренных случаях привлекалась медицинская авиация. По запросу оперативно доставлялись продукты питания, топливо и строительные материалы, выделялась техника повышенной проходимости.

- 250 жителей отдаленных ямальских сел приняли участие в Фестивале искусств и творчества «Дыхание Арктики».
- 1 100+ настольных игр и сладких подарков от Деда Мороза получили воспитанники интернатов для детей кочевых этносов.
- 15 га тундры вблизи Обской губы очищено в ходе трех экологических субботников.

## Социальные политики в регионах деятельности за рубежом

В странах, где «Газпром нефть» выступает крупным иностранным инвестором, Компания реализует специальные социальные политики. Участие Компании способствует

развитию инфраструктуры, образования, медицины, культуры, искусства и спорта. Все это обеспечивает «Газпром нефти» устойчивую репутацию ответственного иностранного

инвестора и лидера социальных инвестиций в Сербии и регионах нефтедобычи в Ираке.

## СЕРБИЯ

Входящая в «Газпром нефть» компания NIS (Naftna Industrija Srbije) – крупнейший источник поступлений в государственный бюджет Сербии и стабильный социальный инвестор. В 2020 г. компания возглавил рейтинг в списке лучших работодателей Сербии (рейтинг TalentX).

В разгар пандемии «Газпром нефть» пожертвовала почти 300 тыс. т топлива на нужды государственных служб, а также для авиадоставки в Сербию медицинского оборудования и возвращения на родину сербских граждан.

Наряду с антикризисными мерами были продолжены инициативы, направленные на развитие регионов. 72 проекта местных органов управления победили в конкурсе «Сообщества сообща». Системные усилия по поддержке талантов отразили два меморандума о сотрудничестве с Белградским университетом и Университетом Нови-Сада.

2 тыс. часов личного времени 1 650 волонтеров NIS провели, помогая незащищенным слоям населения

## ИРАК

Социальные и экологические проекты «Газпром нефти» в Ираке реализуются совместно с местными властями в формате государственно-частного партнерства. Традиционный приоритет социальной политики – подготовка местных профессиональных кадров, участие в проектах по развитию системы образования, медицины и электроснабжения региона.

В 2020 г. благодаря «Газпром нефти» в Курдском автономном районе две городские больницы в Кифри и Келларе были полностью укомплектованы медицинским оборудованием. Экологическая инициатива «Зеленые команды» включила комплекс просветительских и практических мер по защите окружающей среды, очистку полей и дорог от пластика.

Возвращением на родину и успешным трудоустройством ознаменовался финал стипендиальной программы Gazprom Neft Middle East. 19 талантливых выпускников курдских школ получили дипломы лучших вузов России.



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Консолидированная финансовая отчетность

## по состоянию на и за год, закончившийся 31 декабря 2020 года, с аудиторским заключением независимого аудитора

### Аудиторское заключение независимого аудитора

#### 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 2020 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 2020 г., а также примечаний к консолидированной финансовой отчетности, состоящих из краткого обзора 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 2020 г., а также ее консолидированные финансовые результаты деятельности и консолидированное движение денежных средств за год, закончившийся 31 декабря 2020 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, поря- док 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;
- 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 39 «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 присутствия Группы, влиянием распространения коронавирусной инфекции и снижением цен на нефть в течение 2020 г., а также чувствительностью моделей обесценения к допущениям, принятым руководством Группы, и 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 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;
- анализ и оценку раскрытия информации о проведенном тестировании на предмет обесценения активов на соответствие требованиям МСФО.

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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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.

### Оценка запасов и ресурсов нефти и газа

Вопрос оценки запасов и ресурсов нефти и газа является одним из ключевых вопросов аудита в связи с изменением применяемых Группой стандартов классификации и оценки запасов и ресурсов нефти и газа (с 1 октября 2020 г. используются положения Системы управления углеводородными ресурсами (PRMS) вместо нормативов, опубликованных Комиссией США по ценным бумагам (SEC)), а также по причине того, что оценка запасов и ресурсов нефти и газа может оказать существенное влияние на консолидированную финансовую отчетность, в частности, на величину износа, истощения и амортизации и оценочных обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств, а также на результаты тестирования целого ряда внеоборотных активов на предмет обесценения.

Основной риск заключается в чувствительности оценки запасов и ресурсов нефти и газа к принятым допущениям и оценкам руководства Группы.

Наши аудиторские процедуры в отношении данной области включали:

- оценку квалификации, компетентности и независимости внешнего эксперта, привлеченного для оценки запасов и ресурсов нефти и газа;
- оценку допущений, использованных внешним экспертом;
- оценку входящих данных, использованных внешним экспертом.
- анализ изменения количества запасов по сравнению с предыдущим годом;
- анализ влияния изменения применяемых стандартов классификации и оценки запасов на показатели консолидированной финансовой отчетности.

По результатам проведенных аудиторских процедур мы полагаем, что внешний эксперт обладает всеми необходимыми знаниями, опытом и компетенцией для выполнения оценки запасов и ресурсов нефти и газа, а информация и основные допущения, используемые для оценки запасов и ресурсов нефти и газа, являются обоснованными. Мы удостоверились в том, что обоснованные оценки запасов и ресурсов были должным образом учтены при подготовке консолидированной финансовой отчетности.

Информация о применяемых методах оценки запасов и ресурсов нефти и газа приведена в Примечании 3 «Основные бухгалтерские оценки, допущения и профессиональные суждения» 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 регулирования 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 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.

### 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 2020 г., и за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 и 2019 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 2020 г. и Ежеквартальном отчете эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2021 г. Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2020 г. и Ежеквартальный отчет эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2021 г., 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 2020 г. и Ежеквартальным отчетом эмитента ПАО «Газпром нефть» за первый квартал 2021 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:

- a. 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
- b. 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;
- c. оцениваем надлежащий характер применяемой учетной политики, обоснованность бухгалтерских оценок, рассчитанных руководством, и соответствующего раскрытия информации;
- d. 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;
- e. 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;
- f. 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»



Руководитель задания по аудиту, по результатам которого составлено аудиторское заключение

Дата аудиторского заключения: 17 февраля 2021 г.

**С. М. ШАПИГУЗОВ**

(на основании Устава, квалификационный аттестат аудитора 01-001230)

**К. С. ШИРИКОВА, FCCA**

(квалификационный аттестат аудитора 01-000712)

### Аудлируемое 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 Омской городской регистрационной палатой 6 октября 1995 г., свидетельство о государственной регистрации № 38606450.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц 21 августа 2002 г. за основным государственным регистрационным номером 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 г., регистрационный номер 484.583.

Внесено в Единый государственный реестр юридических лиц 24 июля 2002 г. за основным государственным регистрационным номером 1027700058286.

#### Членство в саморегулируемой организации аудиторов:

Член Саморегулируемой организации аудиторов Ассоциации «Содружество».

Основной регистрационный номер записи в реестре аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов 11506030481.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Консолидированный отчет о финансовом положении

в миллионах российских рублей

|   | Прим. | 31.12.2020       | 31.12.2019       |
|---|-------|------------------|------------------|
| <b>АКТИВЫ</b>   |       |                  |                  |
| Оборотные активы  |       |                  |                  |
| Денежные средства и их эквиваленты                                | 6     | 237 011          | 202 404          |
| Краткосрочные финансовые активы                                   |       | 1 003            | 19 906           |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                       | 7     | 159 270          | 205 272          |
| Товарно-материальные запасы                                       | 8     | 217 414          | 173 674          |
| Предоплата по налогу на прибыль                                   |       | 3 658            | 6 622            |
| Дебиторская задолженность по прочим налогам                       | 9     | 89 784           | 104 918          |
| Прочие оборотные активы   | 10    | 53 954           | 55 052           |
| <b>ИТОГО ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                     |       | <b>762 094</b>   | <b>767 848</b>   |
| Внеоборотные активы   |       |                  |                  |
| Основные средства   | 11    | 2 847 377        | 2 469 338        |
| Активы в форме права пользования                                  | 12    | 72 794           | 79 073           |
| Гудвил и прочие нематериальные активы                             | 13    | 112 765          | 88 620           |
| Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия | 14    | 377 548          | 341 115          |
| Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность          |       | 435              | 829              |
| Долгосрочные финансовые активы                                    | 16    | 5 885            | 11 037           |
| Отложенные налоговые активы                                       | 17    | 33 427           | 18 492           |
| Прочие внеоборотные активы  | 18    | 46 849           | 49 131           |
| <b>ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                  |       | <b>3 497 080</b> | <b>3 057 635</b> |
| <b>ИТОГО АКТИВЫ</b>   |       | <b>4 259 174</b> | <b>3 825 483</b> |

|  | Прим. | 31.12.2020       | 31.12.2019       |
|--|-------|------------------|------------------|
| <b>ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>   |       |                  |                  |
| Краткосрочные обязательства  |       |                  |                  |
| Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов | 19    | 45 695           | 30 198           |
| Краткосрочная часть обязательств по аренде                                   |       | 11 633           | 9 927            |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                 | 20    | 354 915          | 307 439          |
| Прочие краткосрочные обязательства   | 21    | 234 390          | 40 741           |
| Обязательства по налогу на прибыль   |       | 3 145            | 2 247            |
| Прочие налоги к уплате   | 22    | 105 648          | 96 401           |
| Резервы и прочие начисленные обязательства                                   | 23    | 30 797           | 23 741           |
| <b>ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                     |       | <b>786 223</b>   | <b>510 694</b>   |
| Долгосрочные обязательства   |       |                  |                  |
| Долгосрочные кредиты и займы   | 24    | 738 530          | 685 030          |
| Долгосрочная часть обязательств по аренде                                    |       | 83 696           | 77 868           |
| Прочие долгосрочные финансовые обязательства                                 | 25    | 18 124           | 21 504           |
| Отложенные налоговые обязательства   | 17    | 165 336          | 148 253          |
| Резервы и прочие начисленные обязательства                                   | 23    | 127 860          | 119 004          |
| Прочие долгосрочные обязательства  | 26    | 76 958           | 49 933           |
| <b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                      |       | <b>1 210 504</b> | <b>1 101 592</b> |
| Капитал  |       |                  |                  |
| Уставный капитал   | 27    | 98               | 98               |
| Собственные акции, выкупленные у акционеров                                  | 27    | (1 170)          | (1 170)          |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| Прим.  | 31.12.2020       | 31.12.2019       |
|--|------------------|------------------|
| Добавочный капитал   | 29 494           | 36 044           |
| Нераспределенная прибыль   | 1 944 123        | 1 943 523        |
| Прочие резервы   | 112 093          | 78 711           |
| <b>ИТОГО КАПИТАЛ, ПРИЧИТАЮЩИЙСЯ АКЦИОНЕРАМ<br/>ПАО «ГАЗПРОМ НЕФТЬ»</b> | <b>2 084 638</b> | <b>2 057 206</b> |
| Неконтролирующая доля участия  | 177 809          | 155 991          |
| <b>ИТОГО КАПИТАЛ</b>   | <b>2 262 447</b> | <b>2 213 197</b> |
| <b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА И КАПИТАЛ</b>                                   | <b>4 259 174</b> | <b>3 825 483</b> |

**ДЮКОВ А. В.**  
Генеральный директор ПАО «Газпром нефть»  
17 февраля 2021 года

**ЯНКЕВИЧ А. В.**  
Заместитель генерального директора по экономике  
и финансам ПАО «Газпром нефть»  
17 февраля 2021 года

## Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

в миллионах российских рублей (если не указано иное)

| Прим.   | Год, закончившийся 31.12.2020 | Год, закончившийся 31.12.2019 |
|---|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>ВЫРУЧКА</b>  |                               |                               |
| Продажи нефти, газа и нефтепродуктов                                | 1 919 593                     | 2 393 444                     |
| Прочая выручка  | 80 027                        | 91 864                        |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>                                      | <b>39 1 999 620</b>           | <b>2 485 308</b>              |
| <b>РАСХОДЫ И ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ</b>                                     |                               |                               |
| Стоимость приобретения нефти, газа и нефтепродуктов                 | (498 315)                     | (663 068)                     |
| Производственные и операционные расходы                             | (257 391)                     | (260 688)                     |
| Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы          | (115 926)                     | (125 592)                     |
| Транспортные расходы  | (141 671)                     | (143 474)                     |
| Износ, истощение и амортизация                                      | 11, 12, 13 (222 151)          | (181 372)                     |
| Налоги, за исключением налога на прибыль                            | 22 (577 390)                  | (591 193)                     |
| Экспортные пошлины  | (40 605)                      | (71 601)                      |
| Расходы на геолого-разведочные работы                               | (994)                         | (1 752)                       |
| <b>ИТОГО ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>                                   | <b>(1 854 443)</b>            | <b>(2 038 740)</b>            |
| <b>ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ</b>   | <b>145 177</b>                | <b>446 568</b>                |
| Доля в прибыли ассоциированных организаций и совместных предприятий | 14 48 047                     | 83 906                        |
| (Убыток)/прибыль от курсовых разниц, нетто                          | 30 (23 654)                   | 10 518                        |
| Финансовые доходы   | 31 11 378                     | 22 906                        |
| Финансовые расходы  | 32 (28 746)                   | (32 772)                      |
| Прочие расходы, нетто   | 29 (8 732)                    | (23 292)                      |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЕ (РАСХОДЫ)/ДОХОДЫ</b>                                | <b>(1 707)</b>                | <b>61 266</b>                 |

|  | Прим.     | Год, закончившийся 31.12.2020 | Год, закончившийся 31.12.2019 |
|--|-----------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>  |           | <b>143 470</b>                | <b>507 834</b>                |
| Расходы по текущему налогу на прибыль  |           | (22 835)                      | (52 502)                      |
| Расходы по отложенному налогу на прибыль   |           | (2)                           | (33 244)                      |
| <b>ИТОГО РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>  | <b>33</b> | <b>(22 837)</b>               | <b>(85 746)</b>               |
| <b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>   |           | <b>120 633</b>                | <b>422 088</b>                |
| <b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) – МОЖЕТ БЫТЬ ПЕРЕНЕСЕН В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>       |           |                               |                               |
| Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности                                  |           | 59 948                        | (29 674)                      |
| Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога   | 34        | 324                           | 319                           |
| Прочий совокупный доход/(убыток)   |           | 86                            | (319)                         |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) – МОЖЕТ БЫТЬ ПЕРЕНЕСЕН В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b> |           | <b>60 358</b>                 | <b>(29 674)</b>               |
| <b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК, НЕ ПЕРЕНОСИМЫЙ В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>                      |           |                               |                               |
| Переоценка чистого обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности           |           | (489)                         | (2 411)                       |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК, НЕ ПЕРЕНОСИМЫЙ В СОСТАВ ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ</b>                |           | <b>(489)</b>                  | <b>(2 411)</b>                |

|  | Прим. | Год, закончившийся 31.12.2020 | Год, закончившийся 31.12.2019 |
|--|-------|-------------------------------|-------------------------------|
| <b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД</b>                    |       | <b>59 869</b>                 | <b>(32 085)</b>               |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>                              |       | <b>180 502</b>                | <b>390 003</b>                |
| <b>ПРИБЫЛЬ, ОТНОСЯЩАЯСЯ К:</b>                                       |       |                               |                               |
| акционерам ПАО «Газпром нефть»                                       |       | 117 699                       | 400 201                       |
| неконтролирующей доле участия  |       | 2 934                         | 21 887                        |
| <b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>   |       | <b>120 633</b>                | <b>422 088</b>                |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД, ОТНОСЯЩИЙСЯ К:</b>                        |       |                               |                               |
| акционерам ПАО «Газпром нефть»                                       |       | 151 081                       | 379 038                       |
| неконтролирующей доле участия  |       | 29 421                        | 10 965                        |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>                              |       | <b>180 502</b>                | <b>390 003</b>                |
| Прибыль на акцию, причитающаяся акционерам ПАО «Газпром нефть»:      |       |                               |                               |
| Базовая прибыль на акцию (руб. на акцию)                             |       | 24,95                         | 84,82                         |
| Разводненная прибыль на акцию (руб. на акцию)                        |       | 24,95                         | 84,82                         |
| Средневзвешенное количество обыкновенных акций в обращении (млн шт.) |       | 4 718                         | 4 718                         |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



## Консолидированный отчет о движении капитала

в миллионах российских рублей

|  | Капитал, относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть» |   |                    | Капитал, 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            |                               |                  |
| Остаток по состоянию на 01.01.2020   | 98  | (1 170)                                     | 36 044             | 1 943 523   | 78 711         | 2 057 206        | 155 991                       | 2 213 197        |
| Прибыль за период  | -   | -   | -                  | 117 699   | -              | 117 699          | 2 934                         | 120 633          |
| <b>ПРОЧИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД</b>   |   |   |                    |   |                |                  |                               |                  |
| Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности                        | -   | -   | -                  | -   | 33 464         | 33 464           | 26 484                        | 59 948           |
| Операции хеджирования денежных потоков за минусом налога                               | -   | -   | -                  | -   | 324            | 324              | -                             | 324              |
| Переоценка чистого обязательства по вознаграждениям по окончании трудовой деятельности | -   | -   | -                  | -   | (489)          | (489)            | -                             | (489)            |
| Прочий совокупный доход  | -   | -   | -                  | -   | 83             | 83               | 3                             | 86               |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>                                    | <b>-</b>           | <b>117 699</b>  | <b>33 382</b>  | <b>151 081</b>   | <b>29 421</b>                 | <b>180 502</b>   |
| <b>ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ, ОТРАЖЕННЫЕ НЕПОСРЕДСТВЕННО В КАПИТАЛЕ</b>                   |   |   |                    |   |                |                  |                               |                  |
| Дивиденды акционерам   | -   | -   | -                  | (117 099)   | -              | (117 099)        | (8 139)                       | (125 238)        |
| Операции с акционерами   | -   | -   | (6 479)            | -   | -              | (6 479)          | -                             | (6 479)          |
| Изменение долей участия в дочерних организациях  | -   | -   | (71)               | -   | -              | (71)             | 536                           | 465              |
| <b>ИТОГО ОПЕРАЦИИ С АКЦИОНЕРАМИ</b>  | <b>-</b>  | <b>-</b>                                    | <b>(6 550)</b>     | <b>(117 099)</b>                                      | <b>-</b>       | <b>(123 649)</b> | <b>(7 603)</b>                | <b>(131 252)</b> |
| <b>ОСТАТОК ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>  | <b>98</b>   | <b>(1 170)</b>                              | <b>29 494</b>      | <b>1 944 123</b>                                      | <b>112 093</b> | <b>2 084 638</b> | <b>177 809</b>                | <b>2 262 447</b> |
| Остаток по состоянию на 31.12.2018   | 98  | (1 170)                                     | 60 397             | 1 680 978   | 99 874         | 1 840 177        | 151 642                       | 1 991 819        |
| Эффект от изменения учетной политики   | -   | -   | -                  | (14 565)  | -              | (14 565)         | -                             | (14 565)         |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|  | Капитал, относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть» |  |                    | Капитал, относящийся к акционерам ПАО «Газпром нефть» |                 |                  |                                  |                  |
|--|---|--|--------------------|---|-----------------|------------------|----------------------------------|------------------|
|  | Уставный капитал                                      | Собственные акции,<br>выкупленные у акционеров | Добавочный капитал | Нераспределенная прибыль                              | Прочие резервы  | Итого            | Неконтролирующая доля<br>участия | Итого капитал    |
| Остаток по состоянию на 1 января 2019 г.   | 98  | (1 170)  | 60 397             | 1 666 413   | 99 874          | 1 825 612        | 151 642                          | 1 977 254        |
| 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 акционерами   | -   | -  | (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> |
| <b>ОСТАТОК ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b>  | <b>98</b>   | <b>(1 170)</b>                                 | <b>36 044</b>      | <b>1 943 523</b>                                      | <b>78 711</b>   | <b>2 057 206</b> | <b>155 991</b>                   | <b>2 213 197</b> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Консолидированный отчет о движении денежных средств

в миллионах российских рублей

|  | Прим.      | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>        |            |                                  |                                  |
| Прибыль до налогообложения   |            | 143 470                          | 507 834                          |
| Корректировки:   |            |                                  |                                  |
| Доля в прибыли ассоциированных организаций и совместных предприятий  | 14         | (48 047)                         | (83 906)                         |
| Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто                           | 30         | 23 654                           | (10 518)                         |
| Финансовые доходы  | 31         | (11 378)                         | (22 906)                         |
| Финансовые расходы   | 32         | 28 746                           | 32 772                           |
| Износ, истощение и амортизация                                       | 11, 12, 13 | 222 151                          | 181 372                          |
| Прочие неденежные статьи   |            | 308                              | 10 804                           |
| <b>ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ДО ИЗМЕНЕНИЙ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ</b> |            | <b>358 904</b>                   | <b>615 452</b>                   |
| Изменения в оборотном капитале:                                      |            |                                  |                                  |
| Дебиторская задолженность  |            | 23 373                           | (41 927)                         |
| Товарно-материальные запасы  |            | (32 488)                         | (23 453)                         |
| Дебиторская задолженность по прочим налогам                          |            | 15 622                           | (13 531)                         |
| Прочие активы  |            | 10 453                           | (8 165)                          |
| Кредиторская задолженность   |            | (17 632)                         | 83 185                           |
| Прочие налоги к уплате   |            | 7 025                            | (1 974)                          |
| Прочие обязательства   |            | 199 720                          | 45 370                           |
| <b>ОБЩИЙ ЭФФЕКТ ОТ ИЗМЕНЕНИЙ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ</b>                |            | <b>206 073</b>                   | <b>39 505</b>                    |
| Налог на прибыль уплаченный  |            | (18 785)                         | (53 087)                         |

|  | Прим. | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|-------|----------------------------------|----------------------------------|
| Проценты уплаченные  |       | (55 418)                         | (59 057)                         |
| Дивиденды полученные   |       | 25 318                           | 65 404                           |
| Прочие денежные потоки по операционной деятельности                            |       | 965                              | 859                              |
| <b>ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ПОЛУЧЕННЫЕ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>       |       | <b>517 057</b>                   | <b>609 076</b>                   |
| <b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>                |       |                                  |                                  |
| Продажа дочерних компаний за вычетом выбывших денежных средств                 |       | 6 323                            | -                                |
| Приобретение инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия |       | (4 372)                          | (210)                            |
| Размещение денежных средств на банковских депозитах                            |       | -                                | (97 090)                         |
| Поступления денежных средств при закрытии банковских депозитов                 |       | 15 000                           | 82 000                           |
| Приобретение прочих инвестиций   |       | (78)                             | (474)                            |
| Поступления от продажи прочих инвестиций                                       |       | -                                | 1 425                            |
| Краткосрочные займы выданные   |       | (894)                            | (532)                            |
| Поступления денежных средств от погашения краткосрочных займов                 |       | 2                                | 661                              |
| Долгосрочные займы выданные  |       | (1 301)                          | (7 148)                          |
| Поступления денежных средств от погашения долгосрочных займов                  |       | 5 313                            | 1 313                            |
| Приобретение основных средств  |       | (413 526)                        | (435 242)                        |
| Приобретение нефтегазовых лицензий и нематериальных активов                    |       | (30 091)                         | (27 392)                         |
| Поступления от продажи основных средств за минусом налога                      |       | 42 357                           | 115 710                          |
| Проценты полученные  |       | 12 697                           | 17 155                           |
| Прочие денежные потоки от инвестиционной деятельности                          |       | (5 595)                          | (13 765)                         |





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|   | Прим.    | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|---|----------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> |          | <b>(374 165)</b>                 | <b>(363 589)</b>                 |
| <b>ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>                   |          |                                  |                                  |
| Поступление краткосрочных кредитов и займов                                   |          | 25 451                           | 15 592                           |
| Погашение краткосрочных кредитов и займов                                     |          | (39 954)                         | (343)                            |
| Поступление долгосрочных кредитов и займов                                    |          | 92 854                           | 243 371                          |
| Погашение долгосрочных кредитов и займов                                      |          | (89 447)                         | (292 036)                        |
| Затраты, напрямую связанные с получением кредитов и займов                    |          | (589)                            | (375)                            |
| Дивиденды, уплаченные акционерам ПАО «Газпром нефть»                          |          | (93 494)                         | (227 120)                        |
| Дивиденды, уплаченные неконтролирующим акционерам                             |          | (8 357)                          | (6 609)                          |
| Поступления от продажи неконтролирующих долей участия в дочерних организациях |          | 905                              | –                                |
| Погашение обязательств по аренде  |          | (11 326)                         | (9 200)                          |
| <b>ЧИСТЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b>     |          | <b>(123 957)</b>                 | <b>(276 720)</b>                 |
| Увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов                    |          | 18 935                           | (31 233)                         |
| Влияние изменения обменного курса валют на денежные средства и их эквиваленты |          | 15 672                           | (13 948)                         |
| <b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА</b>                   | <b>6</b> | <b>202 404</b>                   | <b>247 585</b>                   |
| <b>ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>                    | <b>6</b> | <b>237 011</b>                   | <b>202 404</b>                   |

### Примечания к консолидированной финансовой отчетности с аудиторским заключением независимого аудитора<sup>1</sup>

в миллионах российских рублей (если не указано иное)

#### 1. Общие сведения

##### Описание деятельности

ПАО «Газпром нефть» (далее – «Компания») является вертикально интегрированной нефтяной компанией, осуществляющей деятельность в Российской Федерации, странах СНГ и за рубежом. Основными видами деятельности Компании и ее дочерних организаций (далее совместно именуемые «Группа») являются разведка, разработка нефтегазовых месторождений, добыча нефти и газа, производство нефтепродуктов, а также их реализация на розничном рынке.

<sup>1</sup> – Примечания являются неотъемлемой частью данной консолидированной финансовой отчетности.

Компания была образована в 1995 г. и зарегистрирована на территории Российской Федерации. Компания является публичным акционерным обществом в соответствии с законодательством Российской Федерации. Материнской компанией Группы, владеющей 95,7 % акций Компании, является ПАО «Газпром» (далее – «Материнская компания»). Российская Федерация является стороной, обладающей конечным контролем.

## 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 2020 г., проанализированы по 17 февраля 2021 г. включительно, т. е. до даты выпуска настоящей консолидированной финансовой отчетности.

### 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 организаций, контролируемых Группой. Наличие контроля подразумевается в том случае, когда инвестор подвергается рискам, связанным с переменным



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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 организаций включается в состав консолидированной финансовой отчетности, начиная с момента возникновения контроля и до даты 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 политику или осуществляет совместный контроль с другим инвестором, 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.

### Объединения бизнеса

Группа учитывает сделки по объединению бизнеса согласно МСФО (IFRS) 3 «Объединения бизнесов». 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 организациях без изменения контроля

Операции с неконтролирующими долями участия, не приводящие к потере контроля, учитываются как операции с капиталом – то есть как операции с собственниками, действующими в этом качестве. Разница между справедливой стоимостью уплаченного вознаграждения и балансовой стоимостью соответствующей приобретенной доли чистых активов дочерней организации учитывается в составе собственного капитала. Прибыли и убытки от выбытия неконтролирующих долей также учитываются в составе собственного капитала.

### Выбытие дочерних организаций

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 были 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. Нереализованная прибыль по операциям с инвестициями, учитываемыми по методу долевого участия, исключается за счет уменьшения стоимости инвестиции в пределах доли участия Группы в соответствующем объекте инвестиций. Нереализованные убытки исключаются в том же порядке, что и нереализованная прибыль, за исключением обесценения соответствующих активов.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 то есть 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. Существует три категории оценки, по которым Группа классифицирует свои долговые инструменты.

- Амортизированная стоимость: активы, которые удерживаются в рамках бизнес-модели, целью которой является получение предусмотренных договором денежных потоков исключительно в счет основной суммы долга и процентов на непогашенную часть основной суммы долга, оцениваются по амортизированной стоимости. Процентный доход по этим финансовым активам включается в финансовый доход с использованием метода эффективной процентной ставки. Любые прибыли или убытки, возникающие в результате прекращения признания, признаются непосредственно в составе прочих прибылей или убытков вместе с прибылями и убытками от операций в иностранной валюте. Убытки от обесценения представляются отдельной строкой в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, 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 консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе, 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.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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

Группа применяет учет хеджирования к производным финансовым инструментам, признанным инструментами хеджирования (товарные и процентные свопы).

Группа использует только хеджирование денежных потоков – хеджирование риска изменчивости потоков денежных средств в связи с изменением обменных курсов валют по прогнозируемым сделкам, вероятность осуществления которых высока.

Эффективная часть изменений справедливой стоимости производных инструментов, предназначенных для хеджирования потоков денежных средств и являющихся таковыми, отражается в составе прочего совокупного дохода. Изменения справедливой стоимости производных финансовых инструментов, которые не являются инструментами хеджирования, немедленно признаются в составе прибыли и убытка.

При наступлении срока исполнения по сделке с инструментом хеджирования или его продаже, либо когда такой инструмент перестает удовлетворять критериям учета хеджирования, все накопленные прибыли и убытки, отражаются в составе капитала до того момента, когда совершается планируемая операция. Неэффективная часть признается в составе прибыли или убытка. Если выполнение прогнозируемой операции по инструменту хеджирования больше не ожидается, сумма совокупной прибыли или убытка по инструменту хеджирования, признанная в составе прочего совокупного дохода, немедленно переносится в состав прибыли или убытка.

Справедливая стоимость инструментов хеджирования определяется на конец каждого отчетного периода на основе рыночной стоимости, которая обычно рассчитывается кредитными организациями.

### Товарно-материальные запасы

Товарно-материальные запасы включают в себя, в основном, сырую нефть, нефтепродукты, сырье и материалы и отражаются по наименьшей из стоимости приобретения или чистой стоимости реализации. Стоимость товарно-материальных запасов рассчитывается как средневзвешенная стоимость приобретения и включает в себя все затраты по приобретению, производству либо переработке, и прочие затраты по доведению запасов до их текущего состояния и месторасположения. Чистая стоимость реализации определяется как предполагаемая цена продажи в ходе обычной деятельности за вычетом ожидаемых затрат на завершение и реализацию.

### Нематериальные активы

Гудвил, полученный в результате приобретения дочерних организаций, 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 отражается 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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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 включаются 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 непроемких 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 35.

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 суммы убытков от обесценения и восстановления убытков от обесценения торговой и прочей дебиторской задолженности по строке «Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы», а суммы убытков от обесценения и восстановления убытков от обесценения займов выданных и прочих финансовых активов, учитываемых по амортизированной стоимости, по строке «Прочие расходы, нетто» в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 организациях, 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 различий 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 различия, возместить стоимость активов и урегулировать обязательства. Отложенный налоговый актив в отношении вычитаемых временных различий 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, темное судовое топливо и средние дистилляты и их вычеты в повышенном размере

Вычет по акцизам и демпферная поправка, предоставляющие экономическую выгоду Группе, учитываются отдельно и признаются аналогично государственным субсидиям, то есть вычитаются из соответствующих расходов.

### Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья

Налог на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (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.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 обращении 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.

## Арендные активы

В момент подписания Группа оценивает договор 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 определять способ использования 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, предопределено, Группа имеет право определять использование актива, если либо:

- Группа имеет право управлять активом; или же
- Группа спроектировала актив таким образом, который предопределяет, 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 обесценивания, 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 плате 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 (включая буровые установки), 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 плате 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.

Актив в форме права пользования и обязательство по аренде показывается отдельно в консолидированном отчете о финансовом положении.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 консолидированного отчета о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе.

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), 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, за исключением сальдо авансов полученных, относящихся к договорам с длительным циклом производства.

Группа применяет упрощение практического характера в отношении раскрытия обязанностей, оставшихся к исполнению на конец отчетного периода по договорам со сроком действия менее 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.

## 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.

Развитие пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19) в 2020 г. и принятые меры по недопущению распространения коронавирусной инфекции, которые привели к снижению экономической активности участников рынка, а также существенная волатильность на валютных, фондовых и сырьевых рынках с марта 2020 г. (включая снижение курса рубля к доллару США и евро, падение цен на нефть и их последующее частичное восстановление) и обязательства по сокращению добычи нефти в рамках соглашения ОПЕК+ с мая 2020 г., были рассмотрены Группой как признаки возможного обесценения внеоборотных активов.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. Группа провела тестирование на обесценение в отношении активов, в том числе нефтегазовых, находящихся за пределами Российской Федерации, оценка стоимости которых в наибольшей степени подвержена негативному влиянию изменений макроэкономических параметров, которое не компенсируется снижением курса рубля (Примечание 11). Макроэкономические факторы, указанные выше, были учтены при подготовке бизнес-планов (моделей), которые использовались для определения ценности от использования внеоборотных активов, в том числе при подготовке прогнозов объемов добычи нефти, динамики цен на нефть, а также при определении ставки дисконтирования.

## Оценка запасов нефти и газа

Оценка величины резервов производится исходя из вероятностных допущений и пересматривается на ежегодной основе. С 1 октября 2020 г. Группа оценивает запасы нефти и газа в соответствии с положениями «Системы управления углеводородными ресурсами» (PRMS), утвержденной Обществом инженеров-нефтяников, Всемирным нефтяным советом, Американской ассоциацией геологов-нефтяников и Обществом инженеров по оценке нефти и газа. До этого для оценки запасов нефти и газа Группа применяла положения Комиссии по ценным бумагам и биржам США (U. S. Securities



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

and Exchange Commission – SEC). Указанное изменение не оказало существенного влияния на финансовое положение и результаты деятельности Группы за четвертый квартал 2020 г. Группа также не ожидает существенного влияния данного изменения на финансовое положение и результаты деятельности Группы в будущие периоды.

Запасы нефти и газа определяются исходя из 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 разработанных запасов для затрат на разработку и исходя из общих доказанных запасов для затрат, связанных с приобретением доказанных запасов. Кроме того, оценка доказанных запасов нефти и газа используется также для расчета будущих денежных потоков, которые служат одним из основных индикаторов наличия обесценения актива.

Макроэкономические факторы, указанные выше, в 2020 г. не оказали существенного влияния на оценку запасов нефти и газа.

#### 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 юристами 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 применяет суждение касательно того, являются ли заключенные ею соглашения о совместной деятельности совместными операциями или совместными предприятиями. Группа определяет 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 дочерней организацией 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 которой отличается от доли Группы в капитале общества.

#### 4. Применение поправок к существующим стандартам

Следующие поправки к существующим стандартам, которые вступили в силу, не оказали существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность:

- Поправки к Концептуальным основам финансовой отчетности (выпущены в марте 2018 г. и вступают 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 существенности – 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);
- Уступки по аренде в связи с COVID-19 – Поправки к МСФО (IFRS) 16 (выпущены в мае 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 июня 2020 г. или после этой даты);
- Стимулирующие платежи по аренде – Поправки к Примеру 13 в МСФО (IFRS) 16 (выпущены в мае 2020 г.).

#### 5. Новые стандарты и изменения к существующим стандартам, не вступившие в силу

Группа ожидает, что следующие новые стандарты и поправки к действующим стандартам не окажут существенного влияния на консолидированную финансовую отчетность:

- МСФО (IFRS) 17 «Договоры страхования» (выпущен 18 мая 2017 г. с изменениями, принятыми в июне 2020 г., и вступает в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты);
- Классификация обязательств в качестве краткосрочных или долгосрочных – Поправки к МСФО (IAS) 1 (выпущены в январе 2020 г. с изменениями, принятыми в июле 2020 г., и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2023 г. или после этой даты);
- Обременительные договоры: затраты на выполнение договора – Поправки к МСФО (IAS) 37 (выпущены в мае 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты);
- Основные средства: поступления, полученные до целевого использования актива – Поправки к МСФО (IAS) 16 (выпущены в мае 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты);
- Обновление ссылок на Концептуальные основы финансовой отчетности – Поправки к МСФО (IFRS) 3 (выпущены в мае 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты);



- Ежегодные усовершенствования Международных стандартов финансовой отчетности, 2018–2020 гг. (выпущены в мае 2020 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся 1 января 2022 г. или после этой даты):
  - Учет комиссионного вознаграждения в «10 % тесте» на прекращение признания финансовых обязательств – Поправки к МСФО (IFRS) 9;
  - Дочерняя организация, впервые применяющая МСФО – Поправка к МСФО (IFRS) 1;
  - Учет налоговых платежей при оценке справедливой стоимости – Поправка к МСФО (IAS) 41;
- Реформа базовых процентных ставок (Фаза 2) – Поправки к МСФО (IFRS) 9, МСФО (IAS) 39, МСФО (IFRS) 7, МСФО (IFRS) 4 и МСФО (IFRS) 16 (выпущены в августе 2020 г. и вступают 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 в сентябре 2014 г. и вступают в силу для годовых периодов, начинающихся после даты, которая будет определена Советом по МСФО).

## 6. Денежные средства и их эквиваленты

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. денежные средства и их эквиваленты представлены следующим образом.

|   | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|---|----------------|----------------|
| Денежные средства в кассе                       | 509            | 587            |
| Денежные средства на текущих банковских счетах  | 131 155        | 79 669         |
| Банковские депозиты                             | 50 356         | 51 485         |
| Кэш-пулинг материнской компании                 | 53 813         | 43 912         |
| Денежные средства по сделкам биржевого репо     | –              | 24 709         |
| Прочие денежные эквиваленты                     | 1 178          | 2 042          |
| <b>ИТОГО ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ</b> | <b>237 011</b> | <b>202 404</b> |

## 7. Торговая и прочая дебиторская задолженность

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. торговая и прочая дебиторская задолженность представлены следующим образом:

|  | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|--|----------------|----------------|
| Торговая дебиторская задолженность                       | 155 844        | 153 738        |
| Прочая дебиторская задолженность                         | 6 003          | 53 637         |
| Минус резерв под обесценение                             | (2 577)        | (2 103)        |
| <b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b> | <b>159 270</b> | <b>205 272</b> |



## 8. Товарно-материальные запасы

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. товарно-материальные запасы представлены следующим образом.

|  | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|--|----------------|----------------|
| Нефтепродукты и продукты нефтехимии      | 52 980         | 62 891         |
| Сырье и материалы                        | 39 004         | 34 274         |
| Нефть и газ                              | 26 612         | 36 341         |
| Прочие запасы                            | 100 456        | 41 861         |
| Минус списание                           | (1 638)        | (1 693)        |
| <b>ИТОГО ТОВАРНО-МАТЕРИАЛЬНЫЕ ЗАПАСЫ</b> | <b>217 414</b> | <b>173 674</b> |

Прочие запасы главным образом состоят из незавершенного производства, часть которого относится к одному производственному циклу со сроком более 12 месяцев.

## 9. Дебиторская задолженность по прочим налогам

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. дебиторская задолженность по прочим налогам представлена следующим образом:

|  | 31.12.2020    | 31.12.2019     |
|--|---------------|----------------|
| Дебиторская задолженность по НДС                         | 76 652        | 73 387         |
| Предоплаченные таможенные пошлины                        | 3 156         | 21 045         |
| Дебиторская задолженность по прочим налогам              | 9 976         | 10 486         |
| <b>ИТОГО ДЕБИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ ПО ПРОЧИМ НАЛОГАМ</b> | <b>89 784</b> | <b>104 918</b> |

## 10. Прочие оборотные активы

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. прочие оборотные активы представлены следующим образом.

|   | 31.12.2020    | 31.12.2019    |
|---|---------------|---------------|
| Авансы выданные за минусом резерва          | 29 827        | 40 413        |
| Прочие оборотные активы за минусом резерва  | 24 127        | 14 639        |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЕ ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ, НЕТТО</b> | <b>53 954</b> | <b>55 052</b> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 11. Основные средства

Движение основных средств за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., представлено ниже.

|   | Добыча<br>нефти и газа | Переработка<br>нефти | Маркетинг<br>и сбыт | Прочие          | Незавершенное<br>строительство | Итого              |
|---|------------------------|----------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------|
| <b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>   |                        |                      |                     |                 |                                |                    |
| По состоянию на 01.01.2020  | 2 321 953              | 402 565              | 216 610             | 28 984          | 644 964                        | 3 615 076          |
| Поступление   | 4 542                  | 8 720                | -                   | -               | 455 109                        | 468 371            |
| Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств | 17 321                 | -                    | -                   | -               | -                              | 17 321             |
| Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам                        | -                      | -                    | -                   | -               | 31 189                         | 31 189             |
| Ввод в эксплуатацию   | 218 073                | 160 716              | 18 554              | 5 434           | (402 777)                      | -                  |
| Внутреннее перемещение  | (16 713)               | (4 496)              | 6 030               | (654)           | 15 833                         | -                  |
| Выбытие в результате продажи дочернего общества                                     | (526)                  | -                    | -                   | -               | (4 983)                        | (5 509)            |
| Выбытие   | (17 293)               | (4 962)              | (2 515)             | (1 755)         | (4 894)                        | (31 419)           |
| Курсовые разницы  | 100 124                | 22 937               | 19 406              | 749             | 19 069                         | 162 285            |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>   | <b>2 627 481</b>       | <b>585 480</b>       | <b>258 085</b>      | <b>32 758</b>   | <b>753 510</b>                 | <b>4 257 314</b>   |
| <b>ИЗНОС, ИСТОЩЕНИЕ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>   |                        |                      |                     |                 |                                |                    |
| По состоянию на 01.01.2020  | (913 986)              | (137 323)            | (83 984)            | (10 445)        | -                              | (1 145 738)        |
| Износ и истощение   | (153 951)              | (21 563)             | (15 482)            | (3 939)         | -                              | (194 935)          |
| Обесценение   | (8 859)                | -                    | -                   | -               | -                              | (8 859)            |
| Внутреннее перемещение  | (189)                  | 1 738                | (1 593)             | 44              | -                              | -                  |
| Выбытие   | 4 351                  | 3 004                | 1 805               | 1 755           | -                              | 10 915             |
| Курсовые разницы  | (54 856)               | (8 865)              | (7 130)             | (469)           | -                              | (71 320)           |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>   | <b>(1 127 490)</b>     | <b>(163 009)</b>     | <b>(106 384)</b>    | <b>(13 054)</b> | <b>-</b>                       | <b>(1 409 937)</b> |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>   |                        |                      |                     |                 |                                |                    |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.01.2020</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>   |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020.</b>  | <b>1 499 991</b>       | <b>422 471</b>       | <b>151 701</b>      | <b>19 704</b>   | <b>753 510</b>                 | <b>2 847 377</b>   |

Капитализированные затраты по кредитам и займам за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., включают процентные расходы в размере 28,8 млрд руб. и убыток от курсовых разниц, возникший по кредитам и займам, полученным в иностранной валюте, в размере 2,4 млрд руб. (29,0 млрд руб. и 1,2 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., соответственно).

За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., Группа выявила признаки обесценения в отношении нефтегазовых активов сегмента разведки и добычи в зарубежных регионах и провела тестирование на обесценение (по состоянию на 31 декабря 2019 г. не было признано убытка от обесценения). Убыток от обесценения включен в состав износа, истощения и амортизации в консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе. При оценке обесценения текущая стоимость сопоставляется с расчетной ценностью использования.

|   | Добыча нефти<br>и газа | Переработка<br>нефти | Маркетинг<br>и сбыт | Прочие        | Незавершенное<br>строительство | Итого            |
|---|------------------------|----------------------|---------------------|---------------|--------------------------------|------------------|
| <b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>   |                        |                      |                     |               |                                |                  |
| По состоянию на 31.12.2018  | 2 084 208              | 387 099              | 237 386             | 27 658        | 655 772                        | 3 392 123        |
| Изменение учетной политики  | (124)                  | -                    | (27 145)            | -             | -                              | (27 269)         |
| По состоянию на 01.01.2019  | 2 084 084              | 387 099              | 210 241             | 27 658        | 655 772                        | 3 364 854        |
| Поступление   | 9 014                  | 5 225                | -                   | -             | 433 655                        | 447 894          |
| Поступление в результате сделок по объединению бизнеса                              | 221                    | -                    | -                   | -             | -                              | 221              |
| Изменение в оценке обязательств по выводу из эксплуатации объектов основных средств | 37 259                 | -                    | -                   | -             | -                              | 37 259           |
| Капитализированные затраты по привлеченным кредитам и займам                        | -                      | -                    | -                   | -             | 30 230                         | 30 230           |
| Ввод в эксплуатацию   | 266 344                | 24 166               | 18 575              | 5 144         | (314 229)                      | -                |
| Внутреннее перемещение  | (5 891)                | (323)                | 249                 | (2 533)       | 8 498                          | -                |
| Выбытие   | (15 049)               | (4 481)              | (2 904)             | (960)         | (161 266)                      | (184 660)        |
| Курсовые разницы  | (54 029)               | (9 121)              | (9 551)             | (325)         | (7 696)                        | (80 722)         |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b>   | <b>2 321 953</b>       | <b>402 565</b>       | <b>216 610</b>      | <b>28 984</b> | <b>644 964</b>                 | <b>3 615 076</b> |
| <b>ИЗНОС, ИСТОЩЕНИЕ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>   |                        |                      |                     |               |                                |                  |
| По состоянию на 31.12.2018  | (815 875)              | (125 189)            | (75 809)            | (9 181)       | -                              | (1 026 054)      |
| Изменение учетной политики  | 14                     | -                    | 1 772               | -             | -                              | 1 786            |
| По состоянию на 01.01.2019  | (815 861)              | (125 189)            | (74 037)            | (9 181)       | -                              | (1 024 268)      |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|                                   | Добыча нефти<br>и газа | Переработка<br>нефти | Маркетинг<br>и сбыт | Прочие          | Незавершенное<br>строительство | Итого              |
|-----------------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------|
| Износ и истощение                 | (130 316)              | (18 309)             | (14 811)            | (3 026)         | –                              | (166 462)          |
| Внутреннее перемещение            | 90                     | 13                   | (717)               | 614             | –                              | –                  |
| Выбытие                           | 3 132                  | 2 943                | 1 925               | 960             | –                              | 8 960              |
| Курсовые разницы                  | 28 969                 | 3 219                | 3 656               | 188             | –                              | 36 032             |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</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 01.01.2019</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 31.12.2019</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>   |

Ставка капитализации составила 6 % за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. (7 % за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.).

Информация в отношении активов Группы, связанных с разведкой и оценкой (включаются в состав нефтегазовых активов), представлена ниже.

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| Остаточная стоимость по состоянию на 1 января               | 145 466        | 114 286        |
| Поступление   | 41 283         | 49 969         |
| Списание геолого-разведочных расходов, не давших результата | (3 002)        | (4 969)        |
| Перевод в активы с доказанными запасами                     | (2 015)        | (4 240)        |
| Выбытие в результате продажи дочернего общества             | (2 581)        | –              |
| Выбытие   | (6 194)        | (4 857)        |
| Курсовые разницы  | 5 198          | (4 723)        |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ</b>      | <b>178 155</b> | <b>145 466</b> |

## 12. Активы в форме права пользования

Движение активов в форме права пользования за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., представлено следующим образом.

|  | Суда и прочие<br>транспортные<br>средства | Земля, здания<br>и помещения | Итого         |
|--|---|------------------------------|---------------|
| Остаточная стоимость по состоянию на 01.01.2020        | 72 146                                    | 6 927                        | 79 073        |
| Поступление  | 581                                       | 2 781                        | 3 362         |
| Переоценка и модификация                               | (50)                                      | 21                           | (29)          |
| Амортизация  | (7 811)                                   | (2 318)                      | (10 129)      |
| Курсовые разницы                                       | 116                                       | 401                          | 517           |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> | <b>64 982</b>                             | <b>7 812</b>                 | <b>72 794</b> |

|  | Суда и прочие<br>транспортные<br>средства | Земля, здания<br>и помещения | Итого         |
|--|---|------------------------------|---------------|
| Остаточная стоимость по состоянию на 01.01.2019        | 62 455                                    | 6 568                        | 69 023        |
| Поступление  | 16 189                                    | 2 047                        | 18 236        |
| Переоценка и модификация                               | (127)                                     | 434                          | 307           |
| Амортизация  | (6 371)                                   | (2 030)                      | (8 401)       |
| Курсовые разницы                                       | –   | (92)                         | (92)          |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b> | <b>72 146</b>                             | <b>6 927</b>                 | <b>79 073</b> |

Из расходов, которые относятся к аренде, Группа исключает расходы, относящиеся к переменным арендным платежам и к краткосрочным договорам аренды, в сумме 18,5 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. (15,3 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.). Денежный отток по таким договорам существенно не отличается от суммы расходов.

Общий денежный отток по договорам аренды составил 17,7 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2020 г., и не включает переменные арендные платежи, платежи по краткосрочным договорам аренды, а также по компонентам договора, которые не являются арендой (14,8 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.).



### 13. Гудвил и прочие нематериальные активы

Информация об изменении нематериальных активов Группы представлена ниже.

|                                   | Гудвил        | Программное обеспечение | Права на землю | Прочие НМА     | Итого           |
|-----------------------------------|---------------|-------------------------|----------------|----------------|-----------------|
| <b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>   |               |                         |                |                |                 |
| По состоянию на 01.01.2020        | 34 388        | 40 064                  | 16 617         | 36 052         | 127 121         |
| Поступление                       | -             | 1 747                   | 19             | 24 045         | 25 811          |
| Внутреннее перемещение            | -             | 2 753                   | 1              | (2 754)        | -               |
| Выбытие                           | -             | (771)                   | -              | (397)          | (1 168)         |
| Курсовые разницы                  | 6 207         | 2 391                   | 120            | 389            | 9 107           |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> | <b>40 595</b> | <b>46 184</b>           | <b>16 757</b>  | <b>57 335</b>  | <b>160 871</b>  |
| <b>АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b>  |               |                         |                |                |                 |
| По состоянию на 01.01.2020        | (197)         | (25 782)                | (6 896)        | (5 626)        | (38 501)        |
| Амортизация за период             | -             | (6 395)                 | (647)          | (1 103)        | (8 145)         |
| Внутреннее перемещение            | -             | 2 614                   | -              | (2 614)        | -               |
| Выбытие                           | -             | 666                     | -              | 201            | 867             |
| Курсовые разницы                  | (81)          | (1 994)                 | -              | (252)          | (2 327)         |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> | <b>(278)</b>  | <b>(30 891)</b>         | <b>(7 543)</b> | <b>(9 394)</b> | <b>(48 106)</b> |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>       |               |                         |                |                |                 |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 01.01.2020</b> | <b>34 191</b> | <b>14 282</b>           | <b>9 721</b>   | <b>30 426</b>  | <b>88 620</b>   |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> | <b>40 317</b> | <b>15 293</b>           | <b>9 214</b>   | <b>47 941</b>  | <b>112 765</b>  |



|                                  | Гудвил  | Программное обеспечение | Права на землю | Прочие НМА | Итого    |
|----------------------------------|---------|-------------------------|----------------|------------|----------|
| <b>ПЕРВОНАЧАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ</b>  |         |                         |                |            |          |
| По состоянию на 01.01.2019       | 37 027  | 40 679                  | 16 794         | 21 583     | 116 083  |
| 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)  |
| По состоянию на 31.12.2019       | 34 388  | 40 064                  | 16 617         | 36 052     | 127 121  |
| <b>АМОРТИЗАЦИЯ И ОБЕСЦЕНЕНИЕ</b> |         |                         |                |            |          |
| По состоянию на 01.01.2019       | (234)   | (22 098)                | (6 256)        | (7 356)    | (35 944) |
| 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      |
| По состоянию на 31.12.2019       | (197)   | (25 782)                | (6 896)        | (5 626)    | (38 501) |
| <b>ОСТАТОЧНАЯ СТОИМОСТЬ</b>      |         |                         |                |            |          |
| По состоянию на 01.01.2019       | 36 793  | 18 581                  | 10 538         | 14 227     | 80 139   |
| По состоянию на 31.12.2019       | 34 191  | 14 282                  | 9 721          | 30 426     | 88 620   |

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 33,1 млрд руб. и 7,2 млрд руб. на 31 декабря 2020 г. (на 31 декабря 2019 г. 27,3 млрд руб. и 6,9 млрд руб. 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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Ключевые допущения, используемые при расчете ценности использования активов

- **Ставка дисконтирования** определялась на основе средневзвешенной стоимости капитала Компании после налога на прибыль в диапазоне от 7,08–7,97 % годовых в 2020 г. (для 2019 г.: 7,88–8,68 % годовых в реальном выражении);
- **Цены на нефть** основаны на доступных прогнозах от ведущих аналитических агентств таких как Wood Mackenzie, Platts/PIRA, Energy Group и других;
- **Ожидаемый прогнозный среднегодовой курс** сербского динара по отношению к доллару США составил 109,09 сербских динаров за доллар США. Ожидаемый прогнозный среднегодовой курс российского рубля по отношению к доллару США:

| 2021  | 2022  | 2023  | Средний за 2024–2025 | Средний за 2026–2039 | В период с 2040 |
|-------|-------|-------|----------------------|----------------------|-----------------|
| 68,50 | 59,50 | 58,40 | 59,00                | 57,68                | 59,20           |

- **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.

Гудвилл был протестирован на предмет обесценения, и обесценение не было выявлено.

### 14. Инвестиции в ассоциированные организации и совместные предприятия

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. балансовая стоимость инвестиций в ассоциированные организации и совместные предприятия представлена ниже:

|  | Процент владения       | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|--|------------------------|----------------|----------------|
| Арктикгаз  | Совместное предприятие | 160 312        | 136 262        |
| Славнефть  | Совместное предприятие | 136 935        | 136 792        |
| Мессояха   | Совместное предприятие | 44 387         | 45 350         |
| Нортгаз  | Совместное предприятие | 12 008         | 10 307         |
| Прочие   |                        | 23 906         | 12 404         |
| <b>ИТОГО ИНВЕСТИЦИИ<br/>В АССОЦИИРОВАННЫЕ<br/>ОРГАНИЗАЦИИ<br/>И СОВМЕСТНЫЕ<br/>ПРЕДПРИЯТИЯ</b> |                        | <b>377 548</b> | <b>341 115</b> |

Основным регионом, в котором ведут деятельность ассоциированные организации и существенные совместные предприятия Группы, раскрытые выше, является Российская Федерация.

### 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».

За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., Арктикгаз объявило и выплатило дивиденды на сумму 20,5 млрд руб., доля Группы в которых составляет 10,25 млрд руб. (92,0 млрд руб. и 46,0 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. соответственно).

### Славнефть

ПАО «НГК «Славнефть» и ее дочерние организации (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».

### 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».

За год, закончившийся 31 декабря 2019 г., Нортгаз объявило и выплатило дивиденды на сумму 1,1 млрд руб., доля Группы в которых составляет 0,6 млрд руб.

### 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».

За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., Мессояха объявило и выплатило дивиденды на сумму 20,0 млрд руб., доля Группы в которых составляет 10,0 млрд руб. (34,6 млрд руб. и 17,3 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. соответственно).

| 31 декабря 2020 г.                     | Арктикгаз      | Славнефть      | Мессояха      | Нортгаз       |
|--|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Денежные средства и их эквиваленты     | 6 123          | 2 281          | 3             | 81            |
| Прочие оборотные активы                | 38 757         | 47 779         | 31 522        | 2 526         |
| Внеоборотные активы                    | 391 809        | 482 409        | 197 014       | 41 730        |
| Краткосрочные финансовые обязательства | (44 445)       | (52 151)       | (29 381)      | (6 629)       |
| Прочие краткосрочные обязательства     | (20 376)       | (27 605)       | (8 711)       | (1 297)       |
| Долгосрочные финансовые обязательства  | (30 000)       | (118 591)      | (85 323)      | (3 880)       |
| Прочие долгосрочные обязательства      | (45 570)       | (68 327)       | (16 772)      | (7 139)       |
| <b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b>                   | <b>296 298</b> | <b>265 795</b> | <b>88 352</b> | <b>25 392</b> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| 31.12.2019                             | Арктикгаз      | Славнефть      | Мессояха      | Нортгаз       |
|--|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Денежные средства и их эквиваленты     | 2 978          | 2 771          | 2             | 1 267         |
| Прочие оборотные активы                | 34 148         | 97 774         | 26 122        | 3 358         |
| Внеоборотные активы                    | 382 236        | 428 919        | 195 568       | 41 368        |
| Краткосрочные финансовые обязательства | (42 499)       | (48 343)       | (103 883)     | (6 243)       |
| Прочие краткосрочные обязательства     | (12 080)       | (40 050)       | (10 958)      | (1 892)       |
| Долгосрочные финансовые обязательства  | (66 197)       | (122 010)      | -             | (9 701)       |
| Прочие долгосрочные обязательства      | (50 394)       | (53 648)       | (16 576)      | (6 170)       |
| <b>ЧИСТЫЕ АКТИВЫ</b>                   | <b>248 192</b> | <b>265 413</b> | <b>90 275</b> | <b>21 987</b> |

| Год, закончившийся 31.12.2020                    | Арктикгаз     | Славнефть  | Мессояха      | Нортгаз      |
|--|---------------|------------|---------------|--------------|
| Выручка  | 171 095       | 175 013    | 97 554        | 15 293       |
| Износ, истощение и амортизация                   | (23 844)      | (37 327)   | (30 971)      | (1 851)      |
| Финансовые доходы                                | 352           | 113        | -             | 72           |
| Финансовые расходы                               | (5 192)       | (12 618)   | (8 045)       | (819)        |
| Итого (расходы)/доходы по налогу на прибыль      | (7 137)       | 451        | (9 642)       | (866)        |
| Прибыль/(убыток) за период                       | 68 601        | 449        | 18 077        | 3 399        |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД</b> | <b>68 601</b> | <b>420</b> | <b>18 076</b> | <b>3 399</b> |

| Год, закончившийся 31.12.2019           | Арктикгаз     | Славнефть     | Мессояха      | Нортгаз      |
|---|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Выручка                                 | 196 395       | 316 084       | 141 449       | 21 136       |
| Износ, истощение и амортизация          | (22 428)      | (39 084)      | (27 920)      | (2 202)      |
| Финансовые доходы                       | 1 214         | 545           | 5             | 161          |
| Финансовые расходы                      | (8 520)       | (12 562)      | (12 278)      | (1 600)      |
| Итого расходы по налогу на прибыль      | (15 866)      | (8 644)       | (10 878)      | (1 559)      |
| Прибыль за период                       | 79 696        | 24 732        | 51 632        | 6 179        |
| <b>ИТОГО СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ПЕРИОД</b> | <b>79 696</b> | <b>24 212</b> | <b>51 632</b> | <b>6 179</b> |

## Прочие

В ноябре 2020 г. Группа закрыла сделку по продаже 50 % доли в дочернем обществе ООО «Газпромнефть-Аэро Брянск» третьей стороне. По итогам сделки общество перешло под совместный контроль Группы и третьей стороны. Оставшаяся доля Компании в обществе была учтена как инвестиция в совместное предприятие и признана по справедливой стоимости.

Агрегированная балансовая стоимость остальных, незначительных по отдельности, ассоциированных организаций и совместных предприятий, а также доля Группы в прибыли или убытке и прочем совокупном доходе таких ассоциированных организаций 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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. долгосрочные финансовые активы представлены следующим образом:

|   | 31.12.2020   | 31.12.2019    |
|---|--------------|---------------|
| Долгосрочные займы выданные   | 6 009        | 9 919         |
| Инвестиции в долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД | 1 504        | 1 562         |
| Депозиты со сроком погашения более 1 года   | -            | 93            |
| Минус резерв под ожидаемые кредитные убытки                                       | (1 628)      | (537)         |
| <b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>                                       | <b>5 885</b> | <b>11 037</b> |

## 17. Отложенные налоговые активы и обязательства

Признанные в консолидированной финансовой отчетности отложенные налоговые активы и обязательства относятся к следующим активам и обязательствам.

|                                   | Активы | Обязательства | Нетто     |
|-----------------------------------|--------|---------------|-----------|
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> |        |               |           |
| Основные средства                 | 2 889  | (196 739)     | (193 850) |
| Нематериальные активы             | 107    | (4 380)       | (4 273)   |



|  | Активы        | Обязательства    | Нетто            |
|--|---------------|------------------|------------------|
| Инвестиции   | 3 160         | 58               | 3 218            |
| Товарно-материальные запасы                                | 1 689         | (1 333)          | 356              |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                | 3 142         | (23)             | 3 119            |
| Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы               | -             | (216)            | (216)            |
| Резервы  | 23 773        | (47)             | 23 726           |
| Налоговые убытки, перенесенные на будущее                  | 28 782        | -                | 28 782           |
| Аренда   | 18 758        | (14 071)         | 4 687            |
| Прочее   | 5 344         | (2 802)          | 2 542            |
| Сворачивание   | (54 217)      | 54 217           | -                |
| <b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ / (ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b> | <b>33 427</b> | <b>(165 336)</b> | <b>(131 909)</b> |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b>                          |               |                  |                  |
| 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           |
| Финансовая 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> |

Ниже показано движение временных разниц в течение отчетного года.

|  | По состоянию на 01.01.2020 | Признание в прибыли/(убытке) | Признание в прочем совокупном доходе | Прочее      | По состоянию на 31.12.2020 |
|--|----------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------|----------------------------|
| Основные средства  | (166 092)                  | (25 070)                     | (2 603)                              | (85)        | (193 850)                  |
| Нематериальные активы                                    | (3 782)                    | (491)                        | -                                    | -           | (4 273)                    |
| Инвестиции   | 1 489                      | 1 858                        | (129)                                | -           | 3 218                      |
| Товарно-материальные запасы                              | (2 282)                    | 2 638                        | -                                    | -           | 356                        |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность              | 1 776                      | 1 161                        | 182                                  | -           | 3 119                      |
| Долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы             | (170)                      | (47)                         | 1                                    | -           | (216)                      |
| Резервы  | 16 133                     | 7 424                        | 166                                  | 3           | 23 726                     |
| Налоговые убытки, перенесенные на будущее                | 18 879                     | 9 812                        | 91                                   | -           | 28 782                     |
| Аренда   | 2 107                      | 2 580                        | -                                    | -           | 4 687                      |
| Прочее   | 2 181                      | 133                          | 219                                  | 9           | 2 542                      |
| <b>ИТОГО ОТЛОЖЕННЫЕ НАЛОГОВЫЕ АКТИВЫ/(ОБЯЗАТЕЛЬСТВА)</b> | <b>(129 761)</b>           | <b>(2)</b>                   | <b>(2 073)</b>                       | <b>(73)</b> | <b>(131 909)</b>           |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|  | По состоянию<br>на 01.01.2019 | Признание<br>в прибыли/(убытке) | Признание<br>в прочем<br>совокупном<br>доходе | Прочее       | По состоянию<br>на 31.12.2019 |
|--|-------------------------------|---------------------------------|---|--------------|-------------------------------|
| 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                         |
| 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>              |

### 18. Прочие внеоборотные активы

Прочие внеоборотные активы главным образом состоят из авансов, выданных на капитальные вложения (41,7 млрд руб. и 44,9 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. соответственно).

### 19. Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. краткосрочные кредиты и займы Группы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов представлены следующим образом:

|   | 31.12.2020    | 31.12.2019    |
|---|---------------|---------------|
| Текущая часть долгосрочных кредитов и займов  | 44 634        | 14 317        |
| Банковские кредиты  | -             | 14 981        |
| Прочие займы  | 1 061         | 900           |
| <b>ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ И ТЕКУЩАЯ ЧАСТЬ ДОЛГОСРОЧНЫХ КРЕДИТОВ И ЗАЙМОВ</b> | <b>45 695</b> | <b>30 198</b> |

### 20. Торговая и прочая кредиторская задолженность

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. торговая и прочая кредиторская задолженность представлена следующим образом:

|   | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|---|----------------|----------------|
| Торговая кредиторская задолженность                         | 307 997        | 279 985        |
| Кредиторская задолженность по дивидендам                    | 26 694         | 2 362          |
| Товарные и процентные свопы – хеджирование денежных потоков | 265            | -              |
| Прочая кредиторская задолженность                           | 19 959         | 25 092         |
| <b>ИТОГО ТОРГОВАЯ И ПРОЧАЯ КРЕДИТОРСКАЯ ЗАДОЛЖЕННОСТЬ</b>   | <b>354 915</b> | <b>307 439</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 2020 г. и 31 декабря 2019 г. прочие краткосрочные обязательства представлены следующим образом:

|   | 31.12.2020     | 31.12.2019    |
|---|----------------|---------------|
| Авансы полученные                               | 193 880        | 26 219        |
| Задолженность перед персоналом                  | 24 025         | 3 896         |
| Прочие нефинансовые обязательства               | 16 485         | 10 626        |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЕ КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b> | <b>234 390</b> | <b>40 741</b> |

Авансы полученные, главным образом, состоят из авансов по строительным договорам, которые содержат значительный компонент финансирования, определяемый на основе ставки дисконтирования, которая применяется бы для отдельной операции финансирования между Группой и ее покупателем в момент заключения договора, и относятся к операционному циклу со сроком более 12 месяцев. Признание выручки по договорам будет осуществлено в момент завершения всех работ по договорам в 2022 г.

Величина невыполненных обязанностей к исполнению без учета значительного компонента финансирования составила 192,7 млрд руб. и 119,9 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. соответственно.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 22. Прочие налоги к уплате

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. прочие налоги к уплате представлены следующим образом.

|  | 31.12.2020     | 31.12.2019    |
|--|----------------|---------------|
| Налог на добавленную стоимость                       | 47 040         | 32 098        |
| Налог на добычу полезных ископаемых                  | 26 925         | 32 849        |
| Акциз  | 15 653         | 14 558        |
| Взносы на социальное страхование (социальные налоги) | 8 124          | 7 868         |
| Налог на имущество                                   | 3 085          | 2 591         |
| Налог на дополнительный доход                        | 2 896          | 3 954         |
| Прочие налоги  | 1 925          | 2 483         |
| <b>ИТОГО ПРОЧИЕ НАЛОГИ К УПЛАТЕ</b>                  | <b>105 648</b> | <b>96 401</b> |

Расходы на налоги, за исключением налога на прибыль, за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., представлены ниже.

|   | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Налог на добычу полезных ископаемых                   | 291 715                          | 464 773                          |
| Акциз   | 210 349                          | 70 125                           |
| Налог на дополнительный доход                         | 29 296                           | 14 348                           |
| Взносы на социальное страхование (социальные налоги)  | 27 997                           | 25 707                           |
| Налог на имущество                                    | 13 563                           | 12 580                           |
| Прочие налоги   | 4 470                            | 3 660                            |
| <b>ИТОГО НАЛОГИ, ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ</b> | <b>577 390</b>                   | <b>591 193</b>                   |

## 23. Резервы и прочие начисленные обязательства

Движение резервов и прочих начисленных обязательств за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., представлены ниже.

|   | Резерв по выводу<br>из эксплуатации<br>объектов основных<br>средств | Прочие        | Итого          |
|---|---|---------------|----------------|
| По состоянию на 01.01.2019                            | 59 630  | 27 605        | 87 235         |
| 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 31.12.2019</b>                     | <b>99 053</b>   | <b>43 692</b> | <b>142 745</b> |
| <b>КРАТКОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ</b>                            | <b>2 550</b>  | <b>21 191</b> | <b>23 741</b>  |
| <b>ДОЛГОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ</b>                             | <b>96 503</b>   | <b>22 501</b> | <b>119 004</b> |
| Новые обязательства                                   | 9 701   | 11 674        | 21 375         |
| Списание за счет резерва / начисленного обязательства | (3 042)   | (22 306)      | (25 348)       |
| Изменение оценок                                      | 9 320   | -             | 9 320          |
| Амортизация дисконта                                  | 5 940   | -             | 5 940          |
| Курсовые разницы                                      | 3 586   | 1 039         | 4 625          |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>                     | <b>124 558</b>  | <b>34 099</b> | <b>158 657</b> |
| <b>КРАТКОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ</b>                            | <b>2 673</b>  | <b>28 124</b> | <b>30 797</b>  |
| <b>ДОЛГОСРОЧНАЯ ЧАСТЬ</b>                             | <b>121 885</b>  | <b>5 975</b>  | <b>127 860</b> |

Изменение оценок в основном вызвано пересмотром ставок дисконтирования и инфляции.

Прочие резервы и начисленные обязательства представлены в основном начислениями по выплате премий сотрудникам, резервами по выплате вознаграждений после окончания трудовой деятельности, судебными обязательствами.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 24. Долгосрочные кредиты и займы

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. долгосрочные кредиты и займы представлены следующим образом.

|  | 31.12.2020     | 31.12.2019     |
|--|----------------|----------------|
| Банковские кредиты                                 | 352 827        | 335 690        |
| Сертификат участия в займе                         | 223 083        | 186 775        |
| Облигации  | 199 061        | 168 918        |
| Прочие займы                                       | 8 193          | 7 964          |
| Минус текущая часть долгосрочных кредитов и займов | (44 634)       | (14 317)       |
| <b>ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ КРЕДИТЫ И ЗАЙМЫ</b>          | <b>738 530</b> | <b>685 030</b> |

### Банковские кредиты

В сентябре 2018 г. Группа привлекла 10,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии с АО «Альфа-Банк» со сроком погашения в сентябре 2023 г. В феврале 2020 г. Группа произвела досрочное погашение в полной сумме 10,0 млрд руб.

В феврале 2019 г. Группа произвела досрочное финальное погашение задолженности в сумме 249,1 млн долл. США (16,4 млрд руб.) 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 руб.) в соответствии с графиком погашения. В июне 2020 г. и декабре 2020 г. Группа произвела частичное погашение задолженности в сумме 25,8 млн евро (2,2 млрд руб.) 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 руб.) и 496,0 млн долл. США (31,9 млрд руб.) соответственно. Кредиты погашены в полном объеме по состоянию на 31 декабря 2019 г.

В декабре 2018 г. Группа привлекла 30,0 млрд руб. и в январе 2019 г. 20,0 млрд руб. 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 руб.) 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 руб.) в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий. В феврале 2020 г. Группа привлекла 150,0 млн евро (10,3 млрд руб.) в рамках соглашения о предоставлении долгосрочной кредитной линии. Срок погашения долгосрочных кредитных линий – февраль 2025 г.

В сентябре 2019 г. Группа привлекла 5,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в сентябре 2024 г.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 10,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в декабре 2022 г. В феврале 2020 г. Группа произвела досрочное погашение в полной сумме 10,0 млрд руб.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 15,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в декабре 2024 г. В июле 2020 г. Группа привлекла 15,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий со сроком погашения в феврале 2025 г.

В декабре 2019 г. Группа привлекла 30,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий с одним из российских банков со сроком погашения в декабре 2022 г. В июле и августе 2020 г. Группа произвела досрочное погашение в полной сумме 30,0 млрд руб.

В июне – июле 2018 г. Группа подписала несколько соглашений о предоставлении долгосрочных кредитных линий. В сентябре, ноябре и декабре 2019 г. Группа произвела частичное досрочное погашение на сумму 70,0 млрд руб. Срок погашения долгосрочных кредитных линий – август – декабрь 2026 г.

В декабре 2020 г. Группа привлекла 33,0 млрд руб. в рамках соглашения о предоставлении долгосрочных кредитных линий с одним из российских банков со сроком погашения в феврале 2025 г.

Кредитные соглашения содержат специальное условие, в соответствии с которым вводятся определенные ограничения к значению «Отношение консолидированной финансовой задолженности по кредитам и займам к консолидированной EBITDA». Группа соблюдала все ограничительные условия по состоянию на 31 декабря 2020 г. и на 31 декабря 2019 г. и в течение года, закончившегося 31 декабря 2020 г.

### Облигации

В июне 2016 г. Группа разместила рублевые биржевые облигации (серии БО-03) с общей номинальной стоимостью 10,0 млрд руб. В июне 2019 г. держатели облигаций реализовали пут-опцион по облигациям серии БО03 по цене 100 % от номинала в сумме 8,8 млрд руб.

В ноябре 2019 г. Группа разместила пятилетние рублевые облигации (серии 003P-01R) с общей номинальной стоимостью 25,0 млрд руб. 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 руб. Ставка купона составляет 7,15 % годовых.

В феврале 2020 г. Группа разместила пятилетние рублевые облигации (серии 003P-03R) с общей номинальной стоимостью 10,0 млрд руб. Ставка купона составляет 6,20 % годовых.

В декабре 2020 г. Группа разместила четырехлетние рублевые облигации (серии 003P-04R) с общей номинальной стоимостью 20,0 млрд руб. Ставка первого купона составляет 4,75 % годовых. Ставка купонных периодов со 2-го по 16-й определяется по формуле как сумма ключевой ставки Банка России и 0,50 %.

### Сертификат участия в займе

В сентябре 2012 г. Группа получила 1,5 млрд долл. США (46,3 млрд руб.) по сертификату участия в займе на десятилетний срок (1 серия) со ставкой купона 4,375 % с полугодовым периодом выплаты по номинальной стоимости. В ноябре 2013 г. Группа получила 1,5 млрд долл. США (49,4 млрд руб.) по сертификату участия в займе на десятилетний срок (3 серия) со ставкой купона 6 % с полугодовым периодом выплаты по номинальной стоимости.

По состоянию на 31 декабря 2020 г. непогашенная сумма по займу составляет 3 млрд долл. США (223,1 млрд руб.).



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 25. Прочие долгосрочные финансовые обязательства

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. прочие долгосрочные финансовые обязательства представлены следующим образом:

|   | 31.12.2020    | 31.12.2019    |
|---|---------------|---------------|
| Отложенное вознаграждение                                   | 17 554        | 20 269        |
| Товарные и процентные свопы – хеджирование денежных потоков | 347           | 1 230         |
| Прочие обязательства  | 223           | 5             |
| <b>ПРОЧИЕ ДОЛГОСРОЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>         | <b>18 124</b> | <b>21 504</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.

## 26. Прочие долгосрочные обязательства

Прочие долгосрочные обязательства, главным образом, состоят из полученных авансов (76,4 млрд руб. и 48,0 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. соответственно). Выполнение обязательств по договорам будет осуществляться согласно графику в период с 2021 по 2025 г. Все контракты заключены на рыночных условиях.

## 27. Уставный капитал и собственные акции, выкупленные у акционеров

Уставный капитал по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 2019 г. включает:

|  | Обыкновенные акции |            | Собственные акции, выкупленные у акционеров |                |
|--|--------------------|------------|---|----------------|
|  | 31.12.2020         | 31.12.2019 | 31.12.2020                                  | 31.12.2019     |
| Количество акций (млн)   | 4 741              | 4 741      | 23  | 23             |
| Утверждено акций к выпуску (млн)   | 4 741              | 4 741      | 23  | 23             |
| Номинальная стоимость (руб. за акцию)                                      | 0,0016             | 0,0016     | 0,0016                                      | 0,0016         |
| <b>ВЫПУЩЕНО И ПОЛНОСТЬЮ ОПЛАЧЕНО ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ (МЛН РУБ.)</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.

18 декабря 2020 г. общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям за девять месяцев, закончившихся 30 сентября 2020 г., в размере 5,00 руб. на акцию.

11 июня 2020 г. общее собрание акционеров ПАО «Газпром нефть» утвердило распределение дивидендов по обыкновенным акциям за 2019 г. в размере 37,96 руб. на акцию, включая распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям в размере 18,14 руб. на акцию.

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 руб. 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 руб. на акцию, включая распределение промежуточных дивидендов по обыкновенным акциям в размере 22,05 руб. на акцию.

## 28. Расходы на персонал

Расходы на персонал за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., включают:

|  | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Оплата труда   | 99 494                           | 92 475                           |
| Прочие расходы и компенсации                                 | 10 629                           | 18 130                           |
| <b>ИТОГО РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ</b>                             | <b>110 123</b>                   | <b>110 605</b>                   |
| Взносы на социальное страхование (социальные налоги)         | 28 186                           | 25 707                           |
| <b>ИТОГО РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ (ВКЛЮЧАЯ СОЦИАЛЬНЫЕ НАЛОГИ)</b> | <b>138 309</b>                   | <b>136 312</b>                   |

## 29. Прочие расходы, нетто

Прочие расходы, нетто за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., включают:

|   | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| Выбытие нематериальных активов и основных средств | (8 272)                          | (11 679)                         |
| Прочие расходы, нетто                             | (460)                            | (11 613)                         |
| <b>ПРОЧИЕ РАСХОДЫ, НЕТТО</b>                      | <b>(8 732)</b>                   | <b>(23 292)</b>                  |

### 30. (Убыток) / п)/прибыль от курсовых разниц, нетто

(Убыток)/прибыль от курсовых разниц, нетто за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., включает:

|   | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|---|----------------------------------|----------------------------------|
| (Убыток)/прибыль от курсовых разниц, полученных от финансовой деятельности, нетто, в том числе: | (58 849)                         | 32 846                           |
| прибыль от курсовых разниц  | 10 482                           | 43 499                           |
| убыток от курсовых разниц   | (69 331)                         | (10 653)                         |
| Прибыль от курсовых разниц, полученных от операционной деятельности, нетто                      | 35 195                           | (22 328)                         |
| <b>(УБЫТОК) / П)/ПРИБЫЛЬ ОТ КУРСОВЫХ РАЗНИЦ, НЕТТО</b>  | <b>(23 654)</b>                  | <b>10 518</b>                    |

### 31. Финансовые доходы

Финансовые доходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., включают:

|  | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Процентный доход от денежных средств и их эквивалентов | 7 199                            | 14 798                           |
| Процентный доход от размещения депозитов в банках      | 218                              | 2 286                            |
| Процентный доход по выданным займам                    | 460                              | 728                              |
| Прочие финансовые доходы                               | 3 501                            | 5 094                            |
| <b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ</b>                         | <b>11 378</b>                    | <b>22 906</b>                    |

### 32. Финансовые расходы

Финансовые расходы за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., включают:

|  | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Процентные расходы   | 51 600                           | 57 689                           |
| Резерв по выводу из эксплуатации объектов основных средств: амортизация дисконта | 5 940                            | 4 083                            |
| Минус капитализированные проценты  | (28 794)                         | (29 000)                         |
| <b>ИТОГО ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ</b>  | <b>28 746</b>                    | <b>32 772</b>                    |

Процентные расходы включают расходы по арендным обязательствам в сумме 6,4 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. соответственно (5,8 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г. соответственно).

### 33. Расходы по налогу на прибыль

Ставка по налогу на прибыль, применяемая Группой в компаниях, находящихся в Российской Федерации, составляет 20 %.

|   | Год, закончившийся<br>31.12.2020 |           | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |           |
|---|----------------------------------|-----------|----------------------------------|-----------|
|   | млн руб.                         | %         | млн руб.                         | %         |
| <b>РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ, ВКЛЮЧАЯ ДОЛЮ В РАСХОДАХ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> | <b>32 053</b>                    | <b>20</b> | <b>104 652</b>                   | <b>20</b> |
| Прибыль до налогообложения за минусом доли в прибыли до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий          | 95 424                           | -         | 423 928                          | -         |
| Прибыль до налогообложения ассоциированных и совместных предприятий   | 57 264                           | -         | 102 808                          | -         |
| <b>ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ</b>   | <b>152 688</b>                   | <b>-</b>  | <b>526 736</b>                   | <b>-</b>  |
| Условный налог по российской ставке (20 %)  | 30 538                           | 20        | 105 347                          | 20        |
| Эффект от разницы в налоговых ставках по иностранному законодательству  | 3 322                            | 2         | 538                              | -         |
| Разница в налоговой ставке по российским предприятиям   | (4 088)                          | (3)       | (9 335)                          | (2)       |
| Доходы и расходы, не учитываемые при налогообложении (включая внутригрупповые)  | 4 098                            | 3         | 7 837                            | 1         |
| Корректировки за предыдущие периоды   | (1 838)                          | -         | (1 137)                          | 1         |
| Изменение налоговой ставки  | (3)                              | -         | 1 341                            | -         |
| Убыток от курсовых разниц по зарубежным компаниям, не осуществляющим операционную деятельность                            | 24                               | -         | 61                               | -         |
| <b>РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ, ВКЛЮЧАЯ ДОЛЮ В РАСХОДАХ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> | <b>32 053</b>                    | <b>21</b> | <b>104 652</b>                   | <b>20</b> |
| Сверка эффективной ставки по налогу на прибыль  |                                  |           |                                  |           |
|   | Год, закончившийся<br>31.12.2020 |           | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |           |
| <b>РАСХОДЫ ПО ТЕКУЩЕМУ НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>  |                                  |           |                                  |           |
| Текущий год   | 24 394                           |           | 54 020                           |           |







Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

Влияние курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков в составе прочего совокупного дохода отражено ниже.

|  | За 2020 год             |                     |                                 | За 2019 год             |                     |                                    |
|--|-------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------------------------|
|  | До налого-<br>обложения | Налог<br>на прибыль | За вычетом налога<br>на прибыль | До налого-<br>обложения | Налог<br>на прибыль | За вычетом<br>налога<br>на прибыль |
| Признано в составе прочего совокупного (убытка)/дохода на начало периода                                       | (1 094)                 | 218                 | (876)                           | (1 493)                 | 298                 | (1 195)                            |
| Возникло курсовых разниц по инструментам хеджирования денежных потоков за период                               | 53                      | (49)                | 4                               | (177)                   | 35                  | (142)                              |
| Перенесено в финансовый результат от курсовых разниц по операционной деятельности в составе прибылей и убытков | 400                     | (80)                | 320                             | 576                     | (115)               | 461                                |
| <b>ИТОГО ПРИЗНАНО В СОСТАВЕ ПРОЧЕГО СОВОКУПНОГО ДОХОДА/(УБЫТКА) ЗА ПЕРИОД</b>                                  | <b>453</b>              | <b>(129)</b>        | <b>324</b>                      | <b>399</b>              | <b>(80)</b>         | <b>319</b>                         |
| <b>ПРИЗНАНО В СОСТАВЕ ПРОЧЕГО СОВОКУПНОГО (УБЫТКА)/ДОХОДА НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>                                 | <b>(641)</b>            | <b>89</b>           | <b>(552)</b>                    | <b>(1 094)</b>          | <b>218</b>          | <b>(876)</b>                       |

Накопленные курсовые разницы, признанные в составе прочего совокупного дохода/(убытка), будут реклассифицированы в состав прибылей и убытков в 2022 г.

В качестве справедливой стоимости форвардных контрактов Группа использует оценку независимых финансовых институтов. Результаты оценки анализируются менеджментом на регулярной основе. За отчетный период существенных неэффективных договоров нет.

Год, закончившийся  
31.12.2020

Год, закончившийся  
31.12.2019

|   |               |                |
|---|---------------|----------------|
| Корректировки за предыдущие годы  | (1 559)       | (1 518)        |
|   | 22 835        | 52 502         |
| <b>РАСХОД/(ДОХОД) ПО ОТЛОЖЕННОМУ НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>  |               |                |
| Возникновение и восстановление временных разниц   | 5             | 31 903         |
| Изменение налоговой ставки  | (3)           | 1 341          |
|   | 2             | 33 244         |
| <b>ИТОГО РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ</b>   | <b>22 837</b> | <b>85 746</b>  |
| Доля в расходах по налогу на прибыль ассоциированных и совместных предприятий   | 9 216         | 18 906         |
| <b>РАСХОД ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ, ВКЛЮЧАЯ ДОЛЮ В РАСХОДАХ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ АССОЦИИРОВАННЫХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b> | <b>32 053</b> | <b>104 652</b> |

#### 34. Операции хеджирования денежных потоков

В таблице ниже приведены сроки исполнения договоров, связанных с хеджированием денежных потоков, и их справедливая стоимость.

|                                   | Справедливая<br>стоимость | Менее 6 месяцев | От 6<br>до 12 месяцев | От 1<br>до 3 лет | Более 3 лет |
|-----------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|------------------|-------------|
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> |                           |                 |                       |                  |             |
| Товарные и процентные свопы       |                           |                 |                       |                  |             |
| Обязательства                     | (696)                     | (123)           | (123)                 | (450)            | -           |
| <b>ИТОГО</b>                      | <b>(696)</b>              | <b>(-123)</b>   | <b>(123)</b>          | <b>(450)</b>     | <b>-</b>    |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b> |                           |                 |                       |                  |             |
| Товарные 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 2020 г. и 2019 г. Группа имеет форвардные контракты и процентные свопы условной стоимостью 5,2 млрд руб. и 6,5 млрд руб. соответственно. За год, закончившийся 31 декабря 2020 г., убыток в размере 400 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 (576 млн руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.).



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### 35. Управление финансовыми рисками

#### Обзор основных подходов

В Группе компаний «Газпром нефть» действует Политика в области управления рисками и внутреннего контроля, определяющая цели и принципы управления рисками и организации внутреннего контроля для повышения гарантии надежности деятельности Компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Целями Группы в области управления рисками и внутреннего контроля являются обеспечение достаточной уверенности в достижении стоящих перед Компанией целей и обеспечение надлежащего контроля финансово-хозяйственной деятельности Компании.

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, а также в зависимости от предполагаемого уровня влияния риска. Такой подход позволяет формировать зоны ответственности за управление рисками и осуществлять непрерывный мониторинг рисков на всех уровнях управления Группой.

#### 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 организациях. Деятельность работников Группы и Комитета по управлению финансовыми рисками способствует снижению потенциального финансового ущерба и достижению намеченных целей.

В ходе текущей деятельности Группа подвергается следующим финансовым рискам:

- рыночный риск (включая валютный риск, процентный риск и риск, связанный с возможным изменением цен);
- кредитный риск;
- риск ликвидности.

#### Рыночный риск

##### Валютный риск

Группа подвергается валютному риску, в основном, в связи наличием заемных средств, которые выражены в валюте, отличной от функциональных валют соответствующих предприятий, входящих в Группу, к которым относятся, главным образом, локальные валюты компаний Группы. К примеру, для компаний, осуществляющих свою деятельность на территории Российской Федерации, функциональной валютой является российский рубль. Валютами, в которых деноминирована значительная часть вышеуказанных заемных средств, являются доллар США и евро.

Валютный риск Группы существенно снижается ввиду наличия активов и обязательств, которые выражены в иностранной валюте: текущая структура выручки и обязательств действует как механизм хеджирования, где разнонаправленные денежные потоки компенсируют друг друга. Группа применяет учет с использованием метода хеджирования в отношении денежных потоков, выраженных в иностранной валюте, для предотвращения нестабильности показателей прибыли и убытка.

В таблице ниже представлена текущая стоимость финансовых инструментов Группы по валютам.

| По состоянию на 31.12.2020   |                  |                  |                  |                |               |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|---------------|
|  | Российский рубль | Доллар США       | Евро             | Сербский динар | Прочие валюты |
| <b>ФИНАНСОВЫЕ АКТИВЫ</b>   |                  |                  |                  |                |               |
| Оборотные  |                  |                  |                  |                |               |
| Денежные средства и их эквиваленты                                   | 170 698          | 51 198           | 8 505            | 3 373          | 3 237         |
| Банковские депозиты  | 131              | -                | -                | -              | -             |
| Займы выданные   | 870              | -                | -                | 2              | -             |
| Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность               | 83 002           | 50 522           | 9 764            | 14 352         | 1 630         |
| Внеоборотные   |                  |                  |                  |                |               |
| Торговая и прочая финансовая дебиторская задолженность               | 376              | -                | 59               | -              | -             |
| Займы выданные   | 4 813            | -                | -                | -              | -             |
| Долевые инструменты, учитываемые по справедливой стоимости через ПСД | 1 010            | -                | -                | 62             | -             |
| <b>ФИНАНСОВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                      |                  |                  |                  |                |               |
| Краткосрочные  |                  |                  |                  |                |               |
| Краткосрочные кредиты и займы  | (36 274)         | (2 000)          | (7 381)          | -              | (40)          |
| Торговая и прочая финансовая кредиторская задолженность              | (319 430)        | (17 255)         | (7 298)          | (8 927)        | (1 740)       |
| Форвардные контракты   | (265)            | -                | -                | -              | -             |
| Краткосрочная часть обязательств по аренде                           | (1 974)          | (9 165)          | (285)            | (12)           | (197)         |
| Долгосрочные   |                  |                  |                  |                |               |
| Долгосрочные кредиты и займы   | (388 676)        | (221 721)        | (128 007)        | -              | (126)         |
| Форвардные контракты   | (347)            | -                | -                | -              | -             |
| Долгосрочная часть обязательств по аренде                            | (4 004)          | (78 044)         | (953)            | (11)           | (684)         |
| Прочие долгосрочные финансовые обязательства                         | (17 111)         | -                | (660)            | -              | (6)           |
| <b>ЧИСТАЯ СУММА РИСКА</b>  | <b>(507 181)</b> | <b>(226 465)</b> | <b>(126 256)</b> | <b>8 839</b>   | <b>2 074</b>  |

| По состоянию на 31.12.2019   |                  |                  |                 |                |               |
|--|------------------|------------------|-----------------|----------------|---------------|
|  | Российский рубль | Доллар США       | Евро            | Сербский динар | Прочие валюты |
| <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)       | (2 039)       |
| Обязательства по финансовой аренде                                   | (1 795)          | (7 919)          | (112)           | -              | (101)         |
| Долгосрочные   |                  |                  |                 |                |               |
| Долгосрочные кредиты и займы   | (406 858)        | (185 819)        | (92 223)        | -              | (130)         |
| Форвардные контракты   | (136)            | (1 094)          | -               | -              | -             |
| Обязательства по финансовой 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>  |

|                  | Курс на отчетную дату |            |
|------------------|-----------------------|------------|
|                  | 31.12.2020            | 31.12.2019 |
| Доллар США 1     | 73,88                 | 61,91      |
| Евро 1           | 90,68                 | 69,34      |
| Сербский динар 1 | 0,78                  | 0,59       |

#### 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>31.12.2020</b>                                |          |
| Доллар/рубль (повышение курса на 20 %)           | (50 781) |
| Евро/рубль (повышение курса на 20 %)             | (25 421) |
| Сербский динар / рубль (повышение курса на 20 %) | 5        |
| <b>31.12.2019</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)    |

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 Euribor или ключевой ставке Банка России). Для минимизации риска неблагоприятных изменений ставок 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



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



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                           |            |            |
|--|------------|------------|
|  | 31.12.2020 | 31.12.2019 |
| <b>ИНСТРУМЕНТЫ С ФИКСИРОВАННОЙ СТАВКОЙ</b> |            |            |
| Финансовые активы                          | 242 827    | 232 322    |
| Финансовые обязательства                   | (588 611)  | (678 476)  |
|  | (345 784)  | (446 154)  |
| <b>ИНСТРУМЕНТЫ С ПЕРЕМЕННОЙ СТАВКОЙ</b>    |            |            |
| Финансовые обязательства                   | (290 943)  | (124 547)  |
|  | (290 943)  | (124 547)  |

#### 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>31.12.2020</b>       |  |                  |
| Увеличение на 100 б. п. |  | (2 909)          |
| <b>31.12.2019</b>       |  |                  |
| Увеличение на 100 б. п. |  | (1 245)          |

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.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

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.

Уровень дебиторской задолженности контролируется по покупателям нефтепродуктов автоматически в системе в соответствии с утвержденными кредитными лимитами.

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 2020 г. и 2019 г. представлен ниже.

|                                 | Всего      | Резерв     | Всего      | Резерв     |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                                 | 31.12.2020 | 31.12.2020 | 31.12.2019 | 31.12.2019 |
| Не просроченная                 | 154 611    | (15)       | 196 040    | (101)      |
| Просроченная от 0 до 30 дней    | 736        | (20)       | 4 280      | (1)        |
| Просроченная от 31 до 90 дней   | 110        | (4)        | 3 021      | (5)        |
| Просроченная от 91 до 180 дней  | 102        | (14)       | 1 667      | (10)       |
| Просроченная от 181 до 365 дней | 3 112      | (278)      | 127        | (23)       |
| Просроченная от 1 года          | 3 611      | (2 246)    | 3 069      | (1 963)    |
|                                 | 162 282    | (2 577)    | 208 204    | (2 103)    |

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.

|  | 2020         | 2019         |
|--|--------------|--------------|
| По состоянию на начало периода                     | 2 103        | 2 430        |
| Увеличение в течение года                          | 572          | 201          |
| Списание дебиторской задолженности за счет резерва | 36           | (40)         |
| Снижение за счет восстановления                    | (527)        | (182)        |
| Реклассификация из других строк                    | -            | (79)         |
| Прочее движение                                    | (32)         | (30)         |
| Курсовая разница                                   | 425          | (197)        |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>               | <b>2 577</b> | <b>2 103</b> |

## Прочие оборотные активы

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении прочих оборотных активов за период представлено ниже.

|  | 2020         | 2019         |
|--|--------------|--------------|
| По состоянию на начало периода                     | 1 850        | 11 727       |
| Увеличение в течение года                          | 146          | 827          |
| Списание дебиторской задолженности за счет резерва | (17)         | (10 499)     |
| Снижение за счет восстановления                    | (55)         | (227)        |
| Реклассификация из других строк                    | -            | 83           |
| Прочее движение                                    | (2)          | (7)          |
| Курсовая разница                                   | 95           | (54)         |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>               | <b>2 017</b> | <b>1 850</b> |

## Инвестиции

В отношении инвестиций в ценные бумаги Группа ограничивает влияние кредитного риска в основном за счет инвестирования в ликвидные финансовые инструменты. Руководство постоянно отслеживает изменение кредитного рейтинга контрагентов и предполагает, что все контрагенты будут в состоянии выполнить свои обязательства.

В отношении выданных займов подверженность Группы кредитному риску ограничивается тем, что Группа предоставляет займы, преимущественно, совместным предприятиям, деятельность которых Группа контролирует совместно с другими участниками совместных предприятий. При оценке вероятности ожидаемых кредитных убытков по займам, выданным совместным предприятиям, Группа учитывает кредитный рейтинг участников данных совместных предприятий.

Движение резерва под ожидаемые кредитные убытки в отношении выданных займов за период представлено ниже:

|  | 2020         | 2019       |
|--|--------------|------------|
| По состоянию на начало периода           | 368          | -          |
| Увеличение в течение года                | 5 816        | 368        |
| Списание займов выданных за счет резерва | (368)        | -          |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА</b>     | <b>5 816</b> | <b>368</b> |

На 31 декабря 2020 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.

|  | Инвестиционный рейтинг | Неинвестиционный рейтинг | Без рейтинга | Итого   |
|--|------------------------|--------------------------|--------------|---------|
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>                              |                        |                          |              |         |
| Денежные средства и их эквиваленты                             | 150 525                | 60 382                   | 26 104       | 237 011 |
| Краткосрочные займы выданные                                   | -                      | -                        | 5 518        | 5 518   |
| Резерв под обесценение – краткосрочные займы выданные          | -                      | -                        | (4 646)      | (4 646) |
| Депозиты со сроком погашения более трех месяцев, но менее года | 3                      | -                        | 128          | 131     |
| Долгосрочные займы выданные                                    | -                      | -                        | 5 983        | 5 983   |
| Резерв под обесценение – долгосрочные займы выданы             | -                      | -                        | (1 170)      | (1 170) |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b>                              |                        |                          |              |         |
| Денежные средства и их эквиваленты                             | 82 848                 | 87 992                   | 31 564       | 202 404 |
| Краткосрочные займы выданные                                   | -                      | -                        | 5 198        | 5 198   |
| Резерв под обесценение – краткосрочные займы выданные          | -                      | -                        | (368)        | (368)   |
| 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   |
| Резерв под обесценение – долгосрочные займы выданные           | -                      | -                        | -            | -       |

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 2020 г. и 2019 г.







Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### 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<br>сумма | Выплаты<br>по контракту | Менее<br>6 месяцев | 6–12 месяцев | 1–2 года | 2–5 лет | Более<br>5 лет |
|--|---------------------|-------------------------|--------------------|--------------|----------|---------|----------------|
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>            |                     |                         |                    |              |          |         |                |
| Банковские кредиты                           | 352 827             | 414 312                 | 8 667              | 13 111       | 83 303   | 166 709 | 142 522        |
| Облигации                                    | 199 061             | 245 958                 | 17 080             | 21 818       | 51 580   | 129 774 | 25 706         |
| Сертификат участия в займе                   | 223 083             | 250 915                 | 5 634              | 5 634        | 122 191  | 117 456 | –              |
| Прочие займы                                 | 9 254               | 10 778                  | 7 471              | 374          | 438      | 1 013   | 1 482          |
| Прочие долгосрочные финансовые обязательства | 17 777              | 18 754                  | 13                 | –            | 14 557   | 4 184   | –              |
| Обязательства по аренде                      | 95 329              | 126 265                 | 8 714              | 8 554        | 15 438   | 40 973  | 52 587         |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность | 354 915             | 354 915                 | 335 257            | 16 424       | 153      | 3 069   | 12             |
|  | 1 252 246           | 1 421 897               | 382 836            | 65 915       | 287 660  | 463 178 | 222 309        |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</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 финансовой 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             |
|  | 1 130 736           | 1 327 816               | 333 577            | 45 033       | 124 278  | 738 016 | 86 912         |

### 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<br>и долгосрочные<br>кредиты и займы | Финансовая<br>аренда / Аренда | Прочие<br>обязательства,<br>связанные<br>с финансовой<br>деятельностью | Итого          |
|---|--|-------------------------------|--|----------------|
| По состоянию на 01.01.2020  | 715 228  | 87 795                        | 46 025   | 849 048        |
| Движение денежных средств, включая:   | (41 025)   | (17 717)                      | (121 538)  | (180 280)      |
| Поступление кредитов и займов   | 118 305  | –                             | –  | 118 305        |
| Погашение кредитов и займов   | (118 327)  | –                             | (11 074)   | (129 401)      |
| Погашение обязательств по аренде  | –  | (11 326)                      | –  | (11 326)       |
| Проценты уплаченные   | (40 414)   | (6 391)                       | (8 613)  | (55 418)       |
| Затраты, напрямую связанные с получением займов                             | (589)  | –                             | –  | (589)          |
| Дивиденды уплаченные  | –  | –                             | (101 851)  | (101 851)      |
| Финансовые расходы  | 40 703   | 6 391                         | 3 085  | 50 179         |
| Дивиденды акционерам  | –  | –                             | 125 238  | 125 238        |
| Изменение справедливой стоимости по операциям хеджирования денежных потоков | –  | –                             | (244)  | (244)          |
| Прибыль/(убыток) от курсовых разниц   | 55 894   | 15 402                        | –  | 71 296         |
| Курсовые разницы по пересчету в валюту представления отчетности             | 13 574   | 473                           | 945  | 14 992         |
| Поступление по МСФО (IFRS) 16   | –  | 2 985                         | –  | 2 985          |
| Прочие неденежные движения  | (149)  | –                             | 6 078  | 5 929          |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b>   | <b>784 225</b>                                     | <b>95 329</b>                 | <b>59 589</b>  | <b>939 143</b> |

|   | Краткосрочные<br>и долгосрочные<br>кредиты и займы | Финансовая<br>аренда | Прочие<br>обязательства,<br>связанные<br>с финансовой<br>деятельностью | Итого          |
|---|--|----------------------|--|----------------|
| По состоянию на 01.01.2019  | 775 453  | 25 483               | 163 571  | 964 507        |
| 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 финансовой 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 31.12.2019</b>   | <b>715 228</b>                                     | <b>87 795</b>        | <b>46 025</b>  | <b>849 048</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 2020 г. и 2019 г. и доход на средний используемый капитал за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., приведены ниже.

|  | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Долгосрочные кредиты и займы   | 738 530                          | 685 030                          |
| Краткосрочные кредиты и займы и текущая часть долгосрочных кредитов и займов | 45 695                           | 30 198                           |
| Минус: денежные средства, их эквиваленты и депозиты                          | (237 142)                        | (217 480)                        |
| <b>ЧИСТЫЙ ДОЛГ</b>   | <b>547 083</b>                   | <b>497 748</b>                   |
| <b>ИТОГО EBITDA</b>  | <b>415 375</b>                   | <b>711 846</b>                   |
| <b>СООТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО ДОЛГА К EBITDA НА КОНЕЦ ОТЧЕТНОГО ПЕРИОДА</b>         | <b>1,3</b>                       | <b>0,7</b>                       |
| Операционная прибыль   | 145 177                          | 446 568                          |
| Операционная прибыль, скорректированная на расход по налогу на прибыль       | 110 433                          | 356 243                          |
| Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий                      | 48 047                           | 83 906                           |
| Средний используемый капитал   | 2 759 977                        | 2 615 316                        |
| <b>ROACE</b>   | <b>5,7 %</b>                     | <b>16,8 %</b>                    |

В течение года подход к управлению капиталом в Группе не менялся.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Оценка справедливой стоимости

Справедливая стоимость – это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в условиях операции, осуществляемой на организованном рынке, между участниками рынка на дату оценки.

В зависимости от способа оценки, различают следующие уровни определения справедливой стоимости:

- Уровень 1: котировки идентичных активов или обязательств на активном рынке (без корректировок);
- Уровень 2: исходные параметры, кроме котировок, которые были отнесены к Уровню 1, наблюдаемые на рынке по соответствующему активу или обязательству либо прямо (т. е. цены), либо опосредованно (т. е. данные, основанные на ценах);
- Уровень 3: исходные параметры, используемые по соответствующему активу или обязательству, не основаны на данных, наблюдаемых на рынке (исходные параметры, не наблюдаемые на рынке).

Следующие активы и обязательства приведены в оценке по справедливой стоимости в консолидированной финансовой отчетности: производные финансовые инструменты, долевые финансовые инструменты и обязательства по выплатам сотрудникам, основанные на справедливой стоимости акций (ПДМ).

Производные финансовые инструменты и ПДМ относятся ко 2 уровню иерархии оценки по справедливой стоимости, т. е. их справедливая стоимость определяется на основе исходных параметров, наблюдаемых на рынке соответствующего актива или обязательства либо прямо (т. е. цены), либо опосредованно (т. е. данные, основанные на ценах). Долевые инструменты представляют собой нерыночные долевые инструменты и относятся к уровню 3 иерархии определения справедливой стоимости. Группа определяет справедливую стоимость нерыночных долевых инструментов с учетом различных сценариев будущих дивидендных выплат по таким инструментам. В течение отчетного периода не было существенных изменений справедливой стоимости. В течение 2020 г. и 2019 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 2020 г. справедливая стоимость облигаций и сертификатов участия в займе составляет 443,1 млрд руб. (по состоянию на 31 декабря 2019 г. – 371,4 млрд 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 производных финансовых инструментов, учитываемых по справедливой стоимости, относящейся к уровню 2.

| <b>Уровень 2</b>                  |                |
|-----------------------------------|----------------|
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2020</b> |                |
| Товарные и процентные свопы       | (696)          |
| <b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>        | <b>(696)</b>   |
| <b>ПО СОСТОЯНИЮ НА 31.12.2019</b> |                |
| Товарные и процентные свопы       | (1 094)        |
| <b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>        | <b>(1 094)</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-Мерттона, 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-Мерттона на 31 декабря 2020 г. и 2019 г.:

|                               | <b>31.12.2020</b> | <b>31.12.2019</b> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Волатильность                 | 5,8 %             | 3,9 %             |
| Безрисковая процентная ставка | 4,5 %             | 5,6 %             |
| Дивидендная доходность        | 15,4 %            | 11,9 %            |

В консолидированном отчете о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., начислены расходы по увеличению оценочного резерва по программе ПДМ в связи с ростом стоимости акций Компании на сумму 394 млн руб. и 8 111 млн руб., соответственно. Данные расходы включены в состав коммерческих, общехозяйственных и административных расходов. По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 2019 г. в консолидированном отчете о финансовом положении отражено начисленное обязательство по программе ПДМ на сумму 13 159 млн руб. и 12 764 млн руб. соответственно.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### 36. Договорные и условные обязательства

#### Налоги

Российское налоговое и таможенное законодательство подвержено частым изменениям и трактуется различным образом. Трактовка законодательства Руководством, в том числе в части исчисления налогов, подлежащих уплате в федеральный, региональные и муниципальные бюджеты, применяемая к операциям и деятельности Группы, может быть оспорена соответствующими контролирующими органами. Позиция российских налоговых органов в отношении применения законодательства и использованных допущений может оказаться достаточно категоричной, более того, существует риск того, что операции и деятельность, которые не вызвали претензий контролирующих органов в прошлом, будут оспорены в будущем. Как следствие, могут быть начислены существенные суммы дополнительных налогов, штрафов и пени. В рамках налоговой проверки может быть проверен отчетный период, не превышающий трех календарных лет, предшествующих году, в котором вынесено решение о проведении проверки. При определенных обстоятельствах проверке могут быть подвергнуты более длительные периоды. 2018–2020 гг. остаются открытыми для налоговой проверки. Руководство полагает, что оно разумно оценило любые возможные доначисления по налогам, которые могут возникнуть по результатам данных налоговых проверок.

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 пять из которых в отношении самых существенных внутригрупповых операций уже были заключены в 2012–2020 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

Группа осуществляет свою финансово-хозяйственную деятельность преимущественно на территории Российской Федерации и поэтому подвергается рискам, связанным с состоянием экономики и финансовых рынков Российской Федерации. Российская экономика в значительной мере подвержена влиянию мировых цен на нефть и газ; поэтому существенное продолжительное снижение цен на нефть оказывает негативное влияние на экономику Российской Федерации. В 2017–2019 гг. российская экономика демонстрировала признаки восстановления после преодоления экономического спада 2015 и 2016 гг. Развитие пандемии коронавирусной инфекции (COVID-19) в 2020 г. и принятые в связи с этим меры по недопущению распространения коронавирусной инфекции привели наряду с прочими факторами к резкому снижению цен на нефть и обесценению российского рубля. 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 2020 г. Группа имеет договорные обязательства по приобретению основных средств, которые составляют 654,6 млрд руб. (523,4 млрд руб. по состоянию на 31 декабря 2019 г.).

### 37. Предприятия Группы

Ниже представлены наиболее крупные дочерние организации Группы, с указанием доли участия:

| Дочерняя организация         | Страна регистрации   | Процент владения |            |
|------------------------------|----------------------|------------------|------------|
|                              |                      | 31.12.2020       | 31.12.2019 |
| <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 «Газпромнефть-Салым»     | Российская Федерация | 51 %             | 100 %      |
| ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» | Российская Федерация | 18,2 %           | 18,2 %     |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| Дочерняя организация                       | Страна регистрации   | Процент владения |            |
|--|----------------------|------------------|------------|
|  |                      | 31.12.2020       | 31.12.2019 |
| <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 %      |
| Gazprom Neft Trading GmbH                  | Австрия              | 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 следующей таблице приведена информация о неконтролирующих долях участия по существенным дочерним организациям: Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние организации, ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть-Ямал», ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» и ООО «Газпромнефть-Салым». Балансовая стоимость неконтролирующей доли участия остальных компаний в отдельности незначительна.

|   | Балансовая стоимость неконтролирующей доли участия |            | Убыток/прибыль за период, относимая на неконтролирующие доли участия |                               |
|---|--|------------|--|-------------------------------|
|   | 31.12.2020   | 31.12.2019 | Год, закончившийся 31.12.2020  | Год, закончившийся 31.12.2019 |
| Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние организации | 100 764  | 79 636     | (3 301)  | 4 144                         |
| ООО «Газпромнефть-Восток»                               | 21 946   | 24 938     | (1 522)  | 2 232                         |
| ООО «Газпромнефть-Ямал»                                 | 28 845   | 28 300     | 5 744  | 11 820                        |
| ООО «Газпром Ресурс Нортгаз»                            | 20 171   | 21 493     | 1 768  | 3 119                         |
| ООО «Газпромнефть-Салым»                                | 450  | -          | (18)   | -                             |

Ниже представлена финансовая информация Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерних организаций, ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть-Ямал», ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» и ООО «Газпромнефть-Салым» по состоянию на 31 декабря 2020 г., 31 декабря 2019 г. и за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г.:

| 31.12.2020                  | Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние организации | ООО «Газпромнефть-Восток» | ООО «Газпромнефть-Ямал» | ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» | ООО «Газпромнефть-Салым» |
|-----------------------------|---|---------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Оборотные активы            | 50 576  | 8 824                     | 124 884                 | 16 438                       | 99                       |
| Внеоборотные активы         | 317 934   | 60 821                    | 380 294                 | 8 230                        | 2 045                    |
| Краткосрочные обязательства | (45 430)  | (5 593)                   | (107 551)               | (9)                          | (1 069)                  |
| Долгосрочные обязательства  | (68 313)  | (19 263)                  | (109 179)               | -                            | (156)                    |

| 31.12.2019                  | Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерние организации | ООО «Газпромнефть-Восток» | ООО «Газпромнефть-Ямал» | ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» | ООО «Газпромнефть-Салым» |
|-----------------------------|---|---------------------------|-------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Оборотные активы            | 57 323  | 10 718                    | 111 923                 | 15 981                       | 47                       |
| Внеоборотные активы         | 241 009   | 64 206                    | 363 111                 | 10 307                       | 223                      |
| Краткосрочные обязательства | (38 463)  | (5 565)                   | (26 991)                | (13)                         | (266)                    |
| Долгосрочные обязательства  | (59 218)  | (18 465)                  | (165 043)               | -                            | (1)                      |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|                                      | Naftna industrija<br>Srbije A.D.<br>и ее дочерние<br>организации | ООО «Газпромнефть-<br>Восток» | ООО «Газпромнефть-<br>Ямал» | ООО «Газпром<br>Ресурс Нортгаз» | ООО «Газпромнефть-<br>Салым» |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31.12.2020</b> |  |                               |                             |                                 |                              |
| Выручка                              | 230 804  | 26 108                        | 169 817                     | -                               | -                            |
| (Убыток)/прибыль                     | (7 513)  | (3 106)                       | 57 445                      | 2 161                           | (37)                         |
| Итого совокупный доход/<br>(убыток)  | 50 934   | (3 106)                       | 57 445                      | 2 161                           | (37)                         |
| <b>ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31.12.2019</b> |  |                               |                             |                                 |                              |
| Выручка                              | 258 908  | 34 851                        | 240 878                     | -                               | -                            |
| Прибыль                              | 9 460  | 4 556                         | 118 198                     | 3 813                           | 1                            |
| Итого совокупный (убыток)/<br>доход  | (14 617)   | 4 556                         | 118 198                     | 3 813                           | 1                            |

Ниже представлена информация по чистому денежному потоку Naftna industrija Srbije A.D. и ее дочерних организаций, ООО «Газпромнефть-Восток», ООО «Газпромнефть-Ямал», ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» и ООО «Газпромнефть-Салым» за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г.:

|                                  | Naftna industrija<br>Srbije A.D.<br>и ее дочерние<br>организации | ООО «Газпромнефть-<br>Восток» | ООО «Газпромнефть-<br>Ямал» | ООО «Газпром<br>Ресурс Нортгаз» | ООО «Газпромнефть-<br>Салым» |
|----------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| <b>ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК</b>     |  |                               |                             |                                 |                              |
| Год, закончившийся<br>31.12.2020 | (3 314)  | (1 476)                       | (6 435)                     | 457                             | (22)                         |
| Год, закончившийся<br>31.12.2019 | (1 771)  | (416)                         | 6 791                       | 1 265                           | -                            |

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпромнефть-Ямал» неконтролирующей доле участия, в 2020 г. составили 5,1 млрд руб. (3,0 млрд руб. в 2019 г.).

Дивиденды, выплаченные ООО «Газпромнефть-Восток» неконтролирующей доле участия, в 2020 г. составили 1,5 млрд руб. (1,5 млрд руб. в 2019 г.).

Дивиденды, выплаченные Naftna industrija Srbije A.D. неконтролирующей доле участия, в 2020 г. составили 1,3 млрд руб. (1,8 млрд руб. в 2019 г.).

### 38. Операции со связанными сторонами

В настоящей консолидированной финансовой отчетности стороны считаются связанными, если одна из сторон контролирует или совместно контролирует другую сторону или способна оказывать существенное влияние на другую сторону в принятии последней финансовых и операционных решений, как определено в МСФО (IAS) 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах». Связанные стороны могут вступать в сделки, которые не проводились бы между несвязанными сторонами, цены и условия таких сделок могут отличаться от цен и условий сделок между несвязанными сторонами.

Группа 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 «Раскрытие информации о связанных сторонах», позволяющее не раскрывать все операции с организациями, связанными с государством, в связи с тем, что материнская компания подконтрольна государству. 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 33.

В таблицах ниже приведена информация об осуществляемых в ходе обычной деятельности операциях с материнской компанией и ее дочерними и ассоциированными организациями, ассоциированными организациями и совместными предприятиями Группы.

Ниже представлены остатки по операциям со связанными сторонами по состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2020 г.:

| 31.12.2020  | Материнская<br>компания | Дочерние<br>и ассоциированные<br>организации<br>материнской компании | Ассоциированные<br>организации<br>и совместные<br>предприятия |
|---|-------------------------|--|---|
| Денежные средства и их эквиваленты  | 53 813                  | 40 848   | -   |
| Краткосрочные финансовые активы   | -                       | 600  | 265   |
| Торговая и прочая дебиторская задолженность                                 | 35 071                  | 13 754   | 9 603   |
| Прочие оборотные активы   | 273                     | 5 726  | 1 636   |
| Долгосрочная торговая и прочая дебиторская задолженность                    | -                       | -  | -   |
| Долгосрочные финансовые активы  | -                       | 443  | 4 935   |
| Прочие внеоборотные активы  | -                       | 1 190  | -   |
| <b>ИТОГО АКТИВЫ</b>   | <b>89 157</b>           | <b>62 561</b>  | <b>16 439</b>   |
| Краткосрочные кредиты и займы и прочие текущие финансовые обязательства     | -                       | -  | 153   |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                | 38 383                  | 19 278   | 89 022  |
| Прочие краткосрочные обязательства  | 84 420                  | 307  | 164   |
| Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства | 16 894                  | -  | -   |
| <b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>  | <b>139 697</b>          | <b>19 585</b>  | <b>89 339</b>   |



| 31.12.2019  | Материнская компания | Дочерние и ассоциированные организации материнской компании | Ассоциированные организации 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   | -  |
| <b>ИТОГО АКТИВЫ</b>   | <b>111 596</b>       | <b>85 706</b>   | <b>27 545</b>  |
| Краткосрочные кредиты и займы и прочие текущие финансовые обязательства     | -                    | -   | 278  |
| Торговая и прочая кредиторская задолженность                                | 22 346               | 3 683   | 146 493  |
| Прочие краткосрочные обязательства  | 2                    | 360   | 265  |
| Долгосрочные кредиты и займы и прочие долгосрочные финансовые обязательства | 20 269               | 20 000  | -  |
| Прочие долгосрочные обязательства   | 35 007               | -   | -  |
| <b>ИТОГО ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>  | <b>77 624</b>        | <b>24 043</b>   | <b>147 036</b>                                       |

По состоянию на 31 декабря 2020 г. и 31 декабря 2019 г. торговая и прочая задолженность перед ассоциированными организациями и совместными предприятиями Группы в основном включает в себя задолженность перед совместными предприятиями, которая подлежит оплате финансовым агентам согласно договорам на факторинговое обслуживание, заключенным между данными совместными предприятиями и финансовыми агентами.

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., отражены следующие операции со связанными сторонами.

| Год, закончившийся 31.12.2020        | Материнская компания | Дочерние и ассоциированные организации материнской компании | Ассоциированные организации и совместные предприятия |
|--------------------------------------|----------------------|---|--|
| Продажи нефти, газа и нефтепродуктов | 130                  | 71 704  | 31 334   |
| Прочая выручка                       | 8 958                | 1 377   | 9 118  |
| Закупки нефти, газа и нефтепродуктов | -                    | 50 560  | 131 381  |
| Расходы, связанные с производством   | 417                  | 36 634  | 21 078   |
| Расходы на транспортировку           | 3 133                | 3 762   | 13 726   |
| Процентный расход                    | 3 085                | 1 096   | 10   |
| Процентный доход                     | 4 651                | 2 390   | 488  |
| Прочие расходы                       | 6                    | 1 576   | 2 815  |

| Год, закончившийся 31.12.2019        | Материнская компания | Дочерние и ассоциированные организации материнской компании | Ассоциированные организации 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  |
| 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  |

#### Операции с ключевым управленческим персоналом

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., вознаграждение ключевого управленческого персонала (члены Совета Директоров и Правления) в части заработной платы и иных аналогичных начислений составило 2 130 млн руб. и 3 599 млн руб. соответственно. Вознаграждение ключевого управленческого персонала включает в себя заработную плату, премии, ежеквартальное начисление резерва ПДМ и прочие выплаты.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### 39. Информация по сегментам

Операционные сегменты представляют собой компоненты, осуществляющие хозяйственную деятельность, при этом они могут генерировать выручку или могут быть связаны с расходами; операционные результаты сегментов регулярно анализируются высшим органом оперативного управления и для операционных сегментов имеется отдельная финансовая информация.

Группа выделяет два сегмента: сегмент разведки и добычи и сегмент переработки, маркетинга и сбыта.

Сегмент разведки и добычи включает в себя разведку, разработку, добычу и реализацию сырой нефти и природного газа (включая результаты деятельности совместных предприятий), а также нефтепромысловые услуги. Сегмент переработки, маркетинга и сбыта осуществляет переработку сырой нефти в нефтепродукты, а также покупает, продает и транспортирует сырую нефть и нефтепродукты.

Ниже представлена информация по операционным сегментам Группы за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г.:

| Год, закончившийся 31.12.2020       | Разведка и добыча | Переработка, маркетинг и сбыт | Исключено        | Итого            |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| Выручка от продаж:                  |                   |                               |                  |                  |
| внешним покупателям                 | 34 012            | 1 965 608                     | -                | 1 999 620        |
| межсегментная                       | 933 107           | 32 726                        | (965 833)        | -                |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ</b>      | <b>967 119</b>    | <b>1 998 334</b>              | <b>(965 833)</b> | <b>1 999 620</b> |
| Скорректированный показатель EBITDA | 419 928           | 65 275                        | -                | 485 203          |
| Износ, истощение и амортизация      | 168 144           | 54 007                        | -                | 222 151          |
| Обесценение активов                 | 12 924            | -                             | -                | 12 924           |
| Капитальные затраты                 | 289 471           | 159 741                       | -                | 449 212          |

| Год, закончившийся 31.12.2019       | 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 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 организаций 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 организаций и совместных предприятий. EBITDA является дополнительным финансовым показателем, не предусмотренным МСФО, который используется руководством для оценки деятельности.

Ниже представлена выручка и капитальные затраты Группы в разбивке по географическим сегментам за годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2021 г.:

|   | Российская Федерация | СНГ            | Экспорт и международные операции | Итого            |
|---|----------------------|----------------|----------------------------------|------------------|
| <b>ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31.12.2020</b>                          |                      |                |                                  |                  |
| Продажа нефти   | 64 757               | 18 713         | 420 240                          | 503 710          |
| Продажа нефтепродуктов  | 928 001              | 77 029         | 378 834                          | 1 383 864        |
| Продажа газа  | 31 770               | -              | 249                              | 32 019           |
| Прочие продажи  | 66 404               | 2 356          | 11 267                           | 80 027           |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ РЕАЛИЗАЦИИ ВНЕШНИМ ПОКУПАТЕЛЯМ, НЕТТО</b> | <b>1 090 932</b>     | <b>98 098</b>  | <b>810 590</b>                   | <b>1 999 620</b> |
| <b>ГОД, ЗАКОНЧИВШИЙСЯ 31.12.2019</b>                          |                      |                |                                  |                  |
| 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> |

За годы, закончившиеся 31 декабря 2020 г. и 2019 г., продажи нефти на экспорт и международные операции включают продажи сегмента разведки и добычи в размере 16,1 млрд руб. и 128,8 млрд руб. соответственно. Остальная часть продаж в размере 404,2 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2020 г. (485,9 млрд руб. за год, закончившийся 31 декабря 2019 г.), относится к сегменту переработки, маркетинга и сбыта.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

|  | Российская<br>Федерация | СНГ    | Экспорт<br>и международные<br>операции | Итого     |
|--|-------------------------|--------|--|-----------|
| Внеоборотные активы на 31.12.2020  | 2 727 383               | 10 299 | 342 103                                | 3 079 785 |
| Инвестиции в ассоциированные организации<br>и совместные предприятия на 31.12.2020 | 375 943                 | -      | 1 605                                  | 377 548   |
| Прочие долгосрочные финансовые активы на 31.12.2020                                | 6 198                   | -      | 122                                    | 6 320     |
| Капитальные затраты за год, закончившийся 31.12.2019                               | 430 305                 | 633    | 18 274                                 | 449 212   |
| Обесценение активов за год, закончившийся 31.12.2020                               | -                       | -      | 12 924                                 | 12 924    |
| Внеоборотные активы на 31.12.2019  | 2 397 649               | 10 596 | 277 917                                | 2 686 162 |
| Инвестиции в ассоциированные организации<br>и совместные предприятия на 31.12.2019 | 339 905                 | -      | 1 210                                  | 341 115   |
| Прочие долгосрочные финансовые активы на 31.12.2019                                | 11 593                  | -      | 273                                    | 11 866    |
| Капитальные затраты за год, закончившийся 31 декабря<br>2019 г.                    | 448 512                 | 846    | 27 041                                 | 476 399   |

|  | Год, закончившийся<br>31.12.2020 | Год, закончившийся<br>31.12.2019 |
|--|----------------------------------|----------------------------------|
| Прибыль за период  | 120 633                          | 422 088                          |
| Итого расходы по налогу на прибыль   | 22 837                           | 85 746                           |
| Финансовые расходы   | 28 746                           | 32 772                           |
| Финансовые доходы  | (11 378)                         | (22 906)                         |
| Износ, истощение и амортизация   | 222 151                          | 181 372                          |
| Убыток/(прибыль) от курсовых разниц, нетто                                   | 23 654                           | (10 518)                         |
| Прочие расходы, нетто  | 8 732                            | 23 292                           |
| <b>ЕБИТДА</b>  | <b>415 375</b>                   | <b>711 846</b>                   |
| Минус доля в прибыли ассоциированных организаций и совместных<br>предприятий | (48 047)                         | (83 906)                         |
| Плюс доля в ЕБИТДА ассоциированных организаций и совместных предприятий      | 117 875                          | 167 189                          |
| <b>ИТОГО СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЕБИТДА</b>  | <b>485 203</b>                   | <b>795 129</b>                   |

#### 40. События после отчетной даты

В январе 2021 г. Группа полностью погасила рублевые облигации (10 серия) в сумме 10,0 млрд руб.

В феврале 2021 г. Группа рефинансировала задолженность на сумму в эквиваленте 18,2 млрд руб. за счет выборки кредита по соглашению о предоставлении долгосрочных кредитных линий с одним из российских банков со сроком погашения в феврале 2025 г.

#### Дополнительная информация о деятельности, связанной с разведкой и добычей нефти и газа (неаудированные данные)

в миллионах российских рублей (если не указано иное)

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.

С 1 октября 2020 г. Группа добровольно использует PRMS определение доказанных запасов для представления данных о запасах нефти и газа и раскрытия дополнительной неаудированной информации, связанной с консолидируемыми дочерними организациями, долей в совместных операциях и долей в ассоциированных организациях и совместных предприятиях (до 1 октября 2020 г. Группой добровольно использовалось SEC определение). Для целей настоящей консолидированной финансовой отчетности сравнительные данные по состоянию на 31 декабря 2019 г., а также за год, закончившийся 31 декабря 2019 г., также приведены в оценке PRMS.

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 организации, 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 организации NIS.



Ниже представлена информация по затратам на разведку и разработку месторождений нефти и газа.

|   | 31.12.2020       | 31.12.2019       |
|---|------------------|------------------|
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>   |                  |                  |
| Недоказанные нефтегазовые активы  | 169 743          | 136 620          |
| Доказанные нефтегазовые активы  | 2 282 052        | 2 062 056        |
| Минус накопленный износ, истощение и амортизация  | (1 069 808)      | (878 357)        |
| <b>ЧИСТЫЕ КАПИТАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ НА ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА, СВЯЗАННЫЕ С РАЗВЕДКОЙ И ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>                                 | <b>1 381 987</b> | <b>1 320 319</b> |
| <b>ДОЛЯ В АССОЦИИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>  |                  |                  |
| Доказанные нефтегазовые активы  | 775 521          | 706 622          |
| Минус накопленный износ, истощение и амортизация  | (285 174)        | (257 726)        |
| Чистые капитализированные затраты на основные средства, связанные с разведкой и добычей нефти и газа  | 490 347          | 448 896          |
| <b>ИТОГО КАПИТАЛИЗИРОВАННЫЕ ЗАТРАТЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ДОЧЕРНИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ДОЛЯ В АССОЦИИРОВАННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ И СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> | <b>1 872 334</b> | <b>1 769 215</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.

|   | 2020           | 2019           |
|---|----------------|----------------|
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>   |                |                |
| Затраты на геологоразведку  | 18 715         | 33 231         |
| Приобретение нефтегазовых лицензий  | 6 101          | 7 644          |
| Затраты на разработку   | 250 598        | 209 571        |
| <b>ПОНЕСЕННЫЕ ЗАТРАТЫ</b>   | <b>275 414</b> | <b>250 446</b> |
| <b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>   |                |                |
| Затраты на разработку   | 68 899         | 82 777         |
| <b>ИТОГО ЗАТРАТЫ, ПОНЕСЕННЫЕ КОНСОЛИДИРУЕМЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И КОМПАНИЯМИ, УЧИТЫВАЕМЫМИ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b> | <b>344 313</b> | <b>333 223</b> |

**Результаты деятельности, связанной с добычей нефти и газа, за годы, закончившиеся 31 декабря**

|  | 2020           | 2019           |
|--|----------------|----------------|
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>  |                |                |
| Выручка:   |                |                |
| Продажи  | 252 712        | 350 852        |
| Передача   | 419 433        | 581 742        |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА</b>   | <b>672 145</b> | <b>932 594</b> |
| Затраты на добычу  | (107 196)      | (111 268)      |
| Расходы на геологоразведку   | (994)          | (1 752)        |
| Износ истощение и амортизация  | (153 951)      | (130 316)      |
| Налоги, кроме налога на прибыль  | (345 786)      | (500 630)      |
| Прибыль от операций по добыче до налогообложения   | 64 218         | 188 628        |
| Расходы по налогу на прибыль   | (32 757)       | (59 501)       |
| <b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>   | <b>31 461</b>  | <b>129 127</b> |
| <b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>  |                |                |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА</b>   | <b>249 382</b> | <b>319 371</b> |
| Затраты на добычу  | (27 622)       | (31 621)       |
| Расходы на геологоразведку   | (246)          | (348)          |
| Износ, истощение и амортизация   | (40 899)       | (54 162)       |
| Налоги, кроме налога на прибыль  | (82 298)       | (131 358)      |
| Прибыль от операций по добыче до налогообложения   | 98 317         | 101 882        |
| Расход по налогу на прибыль  | (13 288)       | (15 591)       |
| <b>РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА</b>   | <b>85 029</b>  | <b>86 291</b>  |
| <b>ИТОГО РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИЙ ПО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СВЯЗАННОЙ С ДОБЫЧЕЙ НЕФТИ И ГАЗА ПО КОНСОЛИДИРУЕМЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И КОМПАНИЯМ, УЧИТЫВАЕМЫМ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b> | <b>116 490</b> | <b>215 418</b> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 конденсата и газа (в млн баррелей и млрд куб. футов, соответственно) согласно оценке независимых инженеров-оценщиков запасов «DeGolyer & MacNaughton».

| Доказанные запасы нефти и конденсата – (в млн барр.)                        | 31 декабря<br>2020 г. | 31 декабря<br>2019 г. |
|---|-----------------------|-----------------------|
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>   |                       |                       |
| На начало года  | 5 180                 | 5 256                 |
| Добыча  | (348)                 | (359)                 |
| Обмен активами  | -                     | 21                    |
| Поступление   | 465                   | -                     |
| Пересмотр предыдущих оценок   | 264                   | 262                   |
| <b>НА КОНЕЦ ГОДА</b>  | <b>5 561</b>          | <b>5 180</b>          |
| Доля меньшинства в доказанных запасах                                       | (98)                  | (105)                 |
| Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства                    | 5 463                 | 5 074                 |
| Доказанные разработанные запасы   | 2 573                 | 2 601                 |
| Доказанные неразработанные запасы   | 2 988                 | 2 579                 |
| <b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ<sup>1</sup></b> |                       |                       |
| На начало года  | 1 719                 | 1 782                 |
| Добыча  | (94)                  | (107)                 |

<sup>1</sup> – Включая неконтролирующую долю участия в ООО «Газпром Ресурс Нортгаз» (82 %)

| Доказанные запасы нефти и конденсата – (в млн барр.)  | 31 декабря<br>2020 г. | 31 декабря<br>2019 г. |
|---|-----------------------|-----------------------|
| Обмен активами  | -                     | (39)                  |
| Пересмотр предыдущих оценок   | 81                    | 83                    |
| <b>НА КОНЕЦ ГОДА</b>  | <b>1 706</b>          | <b>1 719</b>          |
| Доказанные разработанные запасы   | 811                   | 781                   |
| Доказанные неразработанные запасы   | 894                   | 938                   |
| <b>ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМПАНИЙ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ НА КОНЕЦ ГОДА</b> | <b>7 267</b>          | <b>6 899</b>          |
| <b>Доказанные запасы газа – (в млрд куб. футов)</b>   |                       |                       |
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>   |                       |                       |
| На начало года  | 13 783                | 11 336                |
| Добыча  | (835)                 | (794)                 |
| Обмен активами  | -                     | 2 103                 |
| Поступление   | 21 627                | -                     |
| Пересмотр предыдущих оценок   | 583                   | 1 138                 |
| <b>НА КОНЕЦ ГОДА</b>  | <b>35 158</b>         | <b>13 783</b>         |
| Доля меньшинства в доказанных запасах   | (463)                 | (456)                 |
| Доказанные запасы, скорректированные на долю меньшинства  | 34 695                | 13 327                |
| Доказанные разработанные запасы   | 4 375                 | 4 353                 |
| Доказанные неразработанные запасы   | 30 783                | 9 430                 |
| <b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ<sup>1</sup></b>   |                       |                       |

| Доказанные запасы газа – (в млрд куб. футов)  | 31.12.2020    | 31.12.2019    |
|---|---------------|---------------|
| На начало года  | 15 291        | 16 079        |
| Добыча  | (671)         | (633)         |
| Обмен активами  | –             | (1 592)       |
| Пересмотр предыдущих оценок   | (295)         | 1 437         |
| <b>НА КОНЕЦ ГОДА</b>  | <b>14 325</b> | <b>15 291</b> |
| Доказанные разработанные запасы   | 8 708         | 9 312         |
| Доказанные неразработанные запасы   | 5 617         | 5 979         |
| <b>ИТОГО ДОКАЗАННЫЕ ЗАПАСЫ КОНСОЛИДИРУЕМЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И КОМПАНИЙ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ НА КОНЕЦ ГОДА</b> | <b>49 483</b> | <b>29 074</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.

|  | 31.12.2020       | 31.12.2019       |
|--|------------------|------------------|
| <b>КОНСОЛИДИРУЕМЫЕ ДОЧЕРНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И ДОЛЯ В СОВМЕСТНЫХ ОПЕРАЦИЯХ</b>  |                  |                  |
| Поступление денежных средств будущих периодов  | 22 616 086       | 19 200 688       |
| Затраты будущих периодов на добычу   | (15 992 167)     | (12 147 566)     |
| Затраты будущих периодов на разработку   | (1 782 864)      | (1 222 975)      |
| Налог на прибыль будущих периодов  | (736 612)        | (1 523 914)      |
| Чистые потоки денежных средств будущих периодов  | 4 104 443        | 4 306 233        |
| Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования   | (2 372 275)      | (2 234 233)      |
| Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых денежных потоков  | 1 732 168        | 2 072 001        |
| <b>ДОЛЯ В КОМПАНИЯХ, УЧИТЫВАЕМЫХ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b>  |                  |                  |
| Поступление денежных средств будущих периодов  | 4 235 522        | 4 499 829        |
| Затраты будущих периодов на добычу   | (2 632 356)      | (2 910 040)      |
| Затраты будущих периодов на разработку   | (234 920)        | (267 654)        |
| Налог на прибыль будущих периодов  | (449 237)        | (237 418)        |
| Чистые потоки денежных средств будущих периодов  | 919 009          | 1 084 717        |
| Движения денежных средств с учетом 10 % ставки дисконтирования   | (393 708)        | (400 731)        |
| Стандартизированная оценка дисконтированных будущих чистых движений денежных средств   | 525 301          | 683 986          |
| <b>ИТОГО СТАНДАРТИЗИРОВАННАЯ ОЦЕНКА ДИСКОНТИРОВАННЫХ БУДУЩИХ ЧИСТЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ПО КОНСОЛИДИРУЕМЫМ ОРГАНИЗАЦИЯМ И КОМПАНИЯМ, УЧИТЫВАЕМЫМ ПО МЕТОДУ ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ</b> | <b>2 257 469</b> | <b>2 755 986</b> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



# История Компании

## 1995

### Создание Открытого акционерного общества «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 «Сибнефть»

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» победило 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», ведущего деятельность по добыче 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 бизнес-процессов.

## 2005

### ОАО «Газпром» приобретает контрольный пакет акций Компании

Контрольный пакет акций ОАО «Сибнефть» (75,68 %) приобретен ОАО «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» ВНК

В целях дальнейшего расширения ресурсной базы в декабре 2007 г. «Газпром нефть» приобрела 50 % акций ОАО «Томскнефть» ВНК, осуществляющей добычу нефти и газа на территории Томской области и ХМАО-Югры.

### Создание бизнес-единиц

В структуре Компании созданы бизнес-единицы по отдельным направлениям деятельности: «Газпромнефть Марин Бункер», «Газпромнефть – смазочные материалы» и «Газпромнефть-Аэро».

## 2008

### Модернизация переработки

Началась масштабная модернизация Омского НПЗ. Объем инвестиций «Газпром нефти» в актив превышает 300 млрд Р. Это программа – беспрецедентная по объемам инвестиций и уровню технологий для всей отрасли.

## 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 «Газпром нефть».



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 2010

### Глобальный нефтегазовый рынок

«Газпром нефть» активно расширяет свою деятельность на глобальном нефтегазовом рынке. Подписан контракт на разработку месторождения Бадра в Республике Ирак. Кроме того, в 2010 г. «Газпром нефть» назначена компанией-лидером проекта «Хуни-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 ЯНАО, 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.

### Программа развития Московского НПЗ

«Газпром нефть» становится основным акционером Московского НПЗ и начинает самую масштабную в истории Московского НПЗ программу модернизации, направленную на рост уровня экологичности и эффективности производства.

## 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 Республике Ирак.

### 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 «Газпром нефть».

### 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 полимер-битумных вяжущих (ПБВ) и битумных эмульсий итальянской компании MASSENZA.

### Создание «Газпромнефть-Снабжения»

В результате выведения логистических функций из добывающих и перерабатывающих предприятий группы компаний было создано новое дочернее предприятие «Газпромнефть-Снабжение». Сегодня компания оказывает полный спектр услуг в области логистики и закупок материально-технических ресурсов не только внутренним, но и внешним клиентам – компаниям топливно-энергетического комплекса и других отраслей, и является одним из ведущих логистических операторов в российской Арктике.

## 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 ЯНАО – Восточно-Мессояхского и Новопортовского. 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 Республики Ирак. Московский НПЗ перешел на производство автомобильных бензинов четвертого экологического класса, на АО «Газпромнефть – ОНПЗ» начато производство моторного топлива 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 Центра управления бурением «ГеоНавигатор»

В целях повышения эффективности процесса строительства высокотехнологичных скважин в «Газпром нефти» создан Центр управления бурением «ГеоНавигатор». Основа его работы – технология геонавигации, которая заключается в оперативном получении информации о геологической модели месторождения и корректировке траектории бурения скважины в соответствии с ней. С помощью цифрового моделирования и анализа Центр круглосуточно управляет бурением высокотехнологичных скважин от Арктики до Ближнего Востока. В центре собраны лучшие российские специалисты в области геологии, бурения, гидродинамики, 3D-моделирования и создания цифровых двойников реальных месторождений.

## 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 бизнесов и бизнеса по производству масел.

### Начало добычи на арктическом шельфе

«Газпром нефть» в качестве оператора по разработке Приразломного месторождения, расположенного на шельфе Баренцева моря, добыла в декабре 2013 г. первую нефть на шельфе Арктики.

### Моторное топливо класса «Евро-5»

На Московском НПЗ введены в эксплуатацию установки гидроочистки бензинов каталитического крекинга и изомеризации легкой нефти. Это позволило заводу полностью перейти на выпуск топлива класса «Евро-5». Таким образом, все нефтеперерабатывающие активы Компании перешли на выпуск моторного топлива класса «Евро-5» со значительным опережением сроков, установленных Техническим регламентом Российской Федерации.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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

«Газпром нефть» получила первую нефть на месторождении Бадр в Республике Ирак и начала коммерческую отгрузку нефти в трубопроводную систему Ирака. Также Компания 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 Баренцева 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.

## 2015

### Ввод новых мощностей

«Газпром нефть» и «СИБУР Холдинг» ввели в эксплуатацию Южно-Приобский ГПЗ.

### Лучший работодатель России

«Газпром нефть» стала лучшим работодателем России (рейтинг «Работодатели России – 2015», составленный 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 ЯНАО, а также новые лицензии в ХМАО-Югре на участках Юильский-3, Ляминский-6, Северо-Итьяхский-1, Малоюганский и Западно-Зимний.

### Добыча нефти

На Приразломном месторождении «Газпром нефть» добыта миллионная тонна нефти сорта ARCO, на месторождении Бадр – 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. «Газпром нефть» приступила к круглогодичной отгрузке нефти сорта Novy Port через нефтеналивной терминал «Ворота Арктики». Команду к запуску объекта дал президент Российской Федерации Владимир Путин.

### 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 группы компаний «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 ООО «НОВА-БРИТ»

ООО «Газпромнефть – БМ» приобрело 75 % в уставном капитале ООО «НОВА-БРИТ» – компании, специализирующейся на выпуске битумопроизводных 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 ХМАО-Югре было открыто месторождение, которому присвоено имя Александра Жагина – бывшего главы Дирекции Компании по добыче. Доказанные и вероятные запасы месторождения на 31 декабря 2018 г. составляли 2,74 млн т н. э. После доизучения месторождения в 2021 г. начальные извлекаемые запасы оцениваются в 211 млн т нефти.

### «Газпром нефть» возглавляет национальный проект освоения баженовской свиты

Минэнерго России присваивает проекту создания технологий освоения баженовской свиты – крупнейшего в мире источника нетрадиционной нефти – статус национального. Оператором проекта становится дочернее общество «Газпром нефти» – «Технологический центр «Бажен».





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Центр управления добычей

ООО «Газпромнефть-Хантос» запустило 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, 56,15 % акций которой принадлежит «Газпром нефти», начала строительство нового комплекса глубокой переработки с технологией замедленного коксования на нефтеперерабатывающем заводе в Панчево (Сербия).

### Биологические очистные сооружения на Московском НПЗ

«Газпром нефть» завершила строительство инновационного комплекса биологических очистных сооружений «Биосфера» на Московском НПЗ. Инвестиции «Газпром нефти» в проект составили 9 млрд руб. К строительству комплекса приступил Омский НПЗ компании.

## 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 обеспечивают беспрепятственную работу танкерного флота по отгрузке сырья с нефтеналивного терминала «Ворота Арктики».

### 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 геологоразведочными проектами – ООО «Газпромнефть-ГЕО». Его цель – объединение финансовых, технологических и управленческих ресурсов Компании для повышения эффективности геологоразведки и обеспечения непрерывного пополнения ресурсной базы рентабельными запасами.

### Центр управления эффективностью нефтепереработки и сбыта

На полную мощность вышел Центр управления эффективностью Блока логистики, переработки и сбыта. 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 входит реализация долгосрочной цифровой стратегии Компании. Благодаря цифровой трансформации к 2030 г. «Газпром нефть» планирует в два раза оптимизировать сроки и стоимость проведения геологоразведочных работ с одновременным повышением их качества, ускорить на 40 % реализацию крупных проектов добычи нефти и газа, сократить на 10 % расходы на управление производством. Также «Газпром нефть» предполагает добиться дополнительного увеличения своей операционной прибыли.

### 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 рискоориентированный 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 за реализацией барьеров по всему периметру 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 ООО «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 геологоразведочных работ в ХМАО-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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Культурная трансформация

В рамках общей трансформации компании на пути реализации Стратегии-2030 «Газпром нефть» запустила масштабный проект трансформации корпоративной культуры. Ключевая задача проекта – переход от управления к вовлекающему лидерству как новой идеологии взаимодействия команды. Правление Компании утвердило обновленные Корпоративные ценности «Газпром нефти». Трансформация культуры направлена на развитие поведения, поддерживающего достижение стратегических целей.

## 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 системы управления операционной деятельностью «Эталон» (Кодекс СУОД), который описывает единые принципы внедрения СУОД для достижения максимальной операционной эффективности.

### Цифровая трансформация

В 2019 г. Совет директоров утвердил Стратегию цифровой трансформации «Газпром нефти». Документ разработан в соответствии с общей стратегией развития бизнеса Компании до 2030 г. и обеспечивает поддержку ее реализации. Цифровая трансформация представляет собой набор из более чем 40 программ изменений технологических и операционных процессов в «Газпром нефти». Их целью является переход на новые системы управления, а также существенный рост эффективности и производственной безопасности активов.

Также в Компании 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 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 Пухуцяякского 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 Ямбургском месторождении. Для обмена опытом планируется запустить 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 в Восточной Сибири, 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 долгосрочного рискованного 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. Максимальный уровень добычи из оторочки будет достигнут к 2023 году и составит около 3 млн тонн нефтяного эквивалента в год.

## 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 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.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## 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 частью масштабной программы «Газпром нефти» «Время Арктики».

## 2020

### Будущее нефтепереработки

На Московском НПЗ начал работу уникальный комплекс переработки нефти «Евро+», который обеспечил полный производственный цикл и позволил вывести из эксплуатации пять установок прошлого поколения. На НПЗ сербской дочерней компании NIS введен в эксплуатацию комплекс глубокой переработки. Новый комплекс увеличил глубину переработки нефти до рекордных 99 % и повысил выпуск дизельного топлива почти на 40 %. На Омском НПЗ завершается строительство установки гидроочистки дизельного топлива с блоком депарафинизации и реконструкция установки каталитического риформинга.

### Партнерства

«Газпром нефть» заключила договор с «Шелл» о расширении проекта освоения Салымской группы месторождений. В портфель активов совместного предприятия компаний «Салым Петролеум Девелопмент» вошла лицензия на участок «Салымский-2» в ХМАО-Югре. Кроме того, компании создали совместное предприятие для освоения масштабного кластера углеводородов на Гыданском полуострове. В партнерстве с «Зарубежнефтью» создано предприятие для развития технологий добычи трудноизвлекаемых запасов нефти в ХМАО-Югре, а с компаниями ЛУКОЙЛ и «Татнефть» – в Оренбургской области.

### Новые виды топлива

На воду спущен первый в России бункеровщик для заправки грузовых и пассажирских судов сжиженным природным газом (СПГ) «Дмитрий Менделеев». В 2020 г. «Газпром нефть» стала первой российской нефтяной компанией, включенной в состав участников ассоциации SGMF (Society for Gas as a Marine Fuel), которая объединяет свыше 140 компаний: бункеровщиков, производителей и поставщиков газомоторного топлива, судоходных компаний и операторов объектов СПГ-инфраструктуры.

### Перспективные рынки сбыта

«Газпром нефть» начала реализацию арктической нефти на рынке Азиатско-Тихоокеанского региона. Первая партия нефти сорта Novy Port отправлена в Китай. Для поставок нефти с арктических месторождений «Газпром нефть» использует уникальную транспортно-логистическую схему, обеспечивающую круглогодичный вывоз с минимальными затратами. Маршрут танкера из Мурманска в китайский Яньтай был проложен через арктические моря и три океана.

### Производство катализаторов нефтепереработки

«Газпром нефть» продолжает строительство первого в России современного катализаторного завода. Закуплено все необходимое оборудование, более 70 % которого – российского производства. Завершены работы над инфраструктурными объектами, ведется монтаж основных производственных корпусов. Построен уникальный Отраслевой центр развития катализаторных технологий. Оснащенный современным оборудованием научно-исследовательский комплекс будет работать в области исследования и совершенствования технологий производства катализаторов для нефтепереработки. Успешно завершены промышленные испытания собственного катализатора гидроочистки дизельного топлива. В число научных партнеров проекта вошел Санкт-Петербургский государственный технологический институт.

## Проект «Зима»

Начата полномасштабная реализация проекта «Зима», включающего разработку восьми участков в ХМАО-Югре и Тюменской области с геологическим потенциалом 840 млн т нефти. На флагманском активе проекта – месторождении им. А. Жагина – за первый год эксплуатации добыт 1 млн т жидких углеводородов. Пиковый уровень ежегодной добычи на месторождении составит 6,5 млн т нефти к 2024 г.

### Новые проекты в ЯНАО

Началась подготовка к разработке неоком-юрских залежей Бованенковского нефтегазоконденсатного месторождения и Харасавэйского газоконденсатного месторождения на полуострове Ямал. Максимального ежегодного уровня добычи на этих активах – более 38 млрд м3 газа и до 4,1 млн т конденсата – планируется достичь к 2031 г. Компания также готовится к освоению ачимовских отложений и нефтяных оторочек Уренгойского нефтегазоконденсатного месторождения в Надым-Пур-Тазовском районе ЯНАО.

### Утилизация попутного нефтяного газа

На Мессояхской группе месторождений в ЯНАО реализован уникальный в отрасли проект по утилизации ПНГ. Газ закачивается в неразработанные газовые пласты Западно-Мессояхского участка с уже разрабатываемого соседнего месторождения – Восточно-Мессояхского. В Томской области запущена газотранспортная система Урмано-Арчинской группы месторождений и Южно-Пудинского лицензионного участка. Это позволило повысить общий уровень утилизации ПНГ на активах Компании в регионе до 95 %. Введен в эксплуатацию второй пусковой комплекс компрессорной станции технологической линии № 4, модернизированы действующие компрессорные установки на Восточном участке Оренбургского месторождения. Это позволило повысить экологичность производства и довести уровень утилизации ПНГ на этом крупном активе до 98 %.

### Экологическая политика

«Газпром нефть» присоединилась к Глобальному договору ООН – крупнейшей международной инициативе в сфере устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. Также Компания вошла в число лидеров международного рейтинга CDP (Carbon Disclosure Project) – самого авторитетного исследования бизнеса по показателям климатической ответственности. «Газпром нефть» получила рейтинг категории «В» – наивысший среди российских нефтяных компаний.

### Поддержка высшего образования

«Газпром нефть» представила цифровую платформу для участников «Лиги вузов» – проекта по развитию партнерских отношений с российскими высшими учебными заведениями. Новая цифровая платформа формирует единое пространство для коммуникации с вузами-партнерами и создания кросс-функциональных команд, открывает доступ к ресурсам вузов, исследовательских центров и Компании и создает единую базу совместных проектов. Проект уже объединяет 24 вуза из 13 регионов России.

### Цифровая логистика

«Газпром нефть» и Газпромбанк создали цифровую платформу Isource, которая объединяет в себе закупочные и логистические сервисы. Это «цифровой двойник» цепочек поставок, автоматизирующий процессы закупки, логистики и финансовых операций. Сервисы сопровождают клиента от этапа формирования потребности до этапа управления запасами и позволяют контролировать важнейшие бизнес-процессы. Осенью 2020 г. «Газпром нефть» приняла участие в федеральном эксперименте Минтранса России по внедрению электронной товарной накладной при пассажирских и грузовых перевозках.





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Корпоративная программа «Антивирус»

Для борьбы с COVID-19 в «Газпром нефти» разработана и внедрена система барьеров, которые включают технические и организационные меры. В рамках программы «Антивирус» проведено свыше 1 млн тестирований сотрудников Компании и подрядных организаций, в регионах создано более 140 буферных терминалов для организации «чистых вахт» на месторождениях, производственные объекты и офисы Компании оборудованы системами доступа по медицинским показаниям, интегрированными в корпоративную цифровую систему противоэпидемиологического контроля. Принятые меры позволили «Газпром нефти» сохранить непрерывность всех производственных процессов.

### Помощь обществу в борьбе с COVID-19

В рамках программы «Антивирус» Компания оказывала помощь врачам, которые находятся на передовой борьбы с COVID-19. «Газпром нефть» поставляла региональным больницам аппараты искусственной вентиляции легких, высокоточные ПЦР-лаборатории, тест-системы для экспресс-диагностики вируса, а также безвозмездно передала медикам почти 3 млн средств индивидуальной защиты. В начале пандемии «Газпром нефть» бесплатно проводила в регионах деятельность техобслуживание машин скорой помощи, а также предоставляла бесплатное топливо для врачей и волонтеров.

### Развитие беспилотных технологий

«Газпром нефть» испытала на своих производственных объектах весь спектр беспилотных технологий. На Восточно-Мессояхском месторождении прошли испытания беспилотных грузовых автомобилей от ПАО «КАМАЗ», а на опорной базе Южно-Приобского месторождения (ХМАО-Югра), которое разрабатывается Компанией, был протестирован беспилотный электромобиль «ГАЗель Next» от «Группы ГАЗ». Также на территории интеллектуального логистического пространства «Терминал на Московском НПЗ» «Газпром нефть» испытала прототип бескабинного беспилотного грузового автомобиля «Челнок» от группы «КамАЗ».

Расширилась сфера применения беспилотных летательных аппаратов на промыслах. Новыми задачами беспилотников стала транспортировка грузов на автономные арктические промыслы, проведение магниторазведки, картографирование земельных участков и лазерное сканирование при составлении цифровых моделей местности.

# Структура Группы «Газпром нефть»

## Добыча

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| 1. ООО «Газпромнефть-Хантос»        | 23. ООО «Газпромнефть - Ямбург»                    |
| 2. АО «Газпромнефть-ННГ»            | 24. ООО «Газпромнефть-Технологические партнерства» |
| 3. ООО «Газпромнефть - Ямал»        | 25. ООО «Газпромнефть-Салым» (СП)                  |
| 4. ООО «Газпром нефть шельф»        | 26. ООО «Савицкий» (СП)                            |
| 5. ООО «Газпромнефть-Оренбург»      | 27. ООО «Журавлёвское» (СП)                        |
| 6. ООО «Меретояханефтегаз»          | 28. ООО «Газпромнефть-Пальян»                      |
| 7. ООО «Газпромнефть-Приразломное»  | 29. ООО «Салымский-2» (СП)                         |
| 8. ООО «Газпромнефть-Сахалин»       | 30. Salym Petroleum Development N.V. (СП)          |
| 9. ООО «Газпромнефть-Оренбург Союз» | 31. ООО «Новые технологии добычи нефти» (СП)       |
| 10. АО «ЮУНГ»                       | 32. ПАО «СН-МНГ» (СП)                              |
| 11. ООО «Газпромнефть-Ярсале»       | 33. ПАО «СН-МНГГ» (СП)                             |
| 12. ООО «Газпромнефть - Заполярье»  | 34. ООО «Славнефть-Красноярскнефтегаз» (СП)        |
| 13. ООО «ГПН-Развитие»              | 35. ООО «Газпромнефть-Восток» (СП)                 |
| 14. Gazprom Neft Badra B.V.         | 36. ЗАО «Ханты-Мансийский нефтегазовый союз» (СП)  |
| 15. Gazprom Neft Middle East B.V.   | 37. АО «Томскнефть» ВНК (СП)                       |
| 16. ООО «Энерком»                   | 38. АО «Мессояханефтегаз» (СП)                     |
| 17. ООО «Карабашские-6»             | 39. АО «АРТИКГАЗ» (СП)                             |
| 18. ООО «АЛАТАУ-7»                  | 40. АО «Евротэк-Югра» (СП)                         |
| 19. ООО «Газпромнефть-Ангара»       | 41. ЗАО «Нортгаз» (СП)                             |
| 20. ООО «ГПН-ГЕО»                   | 42. ООО «АСБ ГЕО» (СП)                             |
| 21. ООО «МНГП»                      | 43. ООО «Газпромнефть-Аэро Брянск» (СП)            |
| 22. ООО «Газпромнефть-Геошельф»     |  |

## Сервисные компании

- |                                      |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 44. ООО «Газпромнефть-ННГФ»          | 49. ООО «Газпромнефть – Энергосервис» |
| 45. ООО «ГПН-Нефтесервис»            | 50. ООО «Нефтехимремонт»              |
| 46. ООО «Газпромнефть-Автоматизация» | 51. ООО «РМЗ «ГПН-ОНПЗ»               |
| 47. ООО «НТН»                        | 52. ООО «Автоматика-сервис»           |
| 48. ООО «НЭН»                        | 53. ООО «Гарант Сервис» (СП)          |

## Переработка

- |                              |                                   |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 54. АО «Газпромнефть – МНПЗ» | 56. ПАО «Славнефть-ЯНОС» (СП)     |
| 55. АО «Газпромнефть-ОНПЗ»   | 57. ООО «Южно-Приобский ГПЗ» (СП) |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Реализация нефти и нефтепродуктов

- |   |  |
|---|--|
| 58. Gazprom Neft Trading GmbH           | 69. ООО «Газпром нефть – Таджикистан»          |
| 59. ООО «Газпромнефть-Центр»            | 70. ТОО «Газпромнефть – Казахстан»             |
| 60. ЗАО «Мунай-Мырза»                   | 71. ОсОО «Альянс-Ойл-Азия»                     |
| 61. ОсОО «Газпром нефть Азия»           | 72. ООО «Газпромнефть – Корпоративные продажи» |
| 62. ООО «Газпромнефть – Красноярск»     | 73. АО «Газпромнефть – Мобильная карта»        |
| 63. АО «Газпромнефть-Урал»              | 74. ООО «Газпромнефть-Альтернативное топливо»  |
| 64. АО «Газпромнефть – Северо-Запад»    | 75. ООО «Газпромнефть – Терминал»              |
| 65. АО «Газпромнефть-Ярославль»         | 76. ООО «Газпромнефть Лаборатория»             |
| 66. АО «Газпромнефть-Транспорт»         | 77. ООО «ГПН-Трейд Оренбург»                   |
| 67. АО «Газпромнефть-Новосибирск»       | 78. ООО «Газпромнефть – Региональные продажи»  |
| 68. ИООО «Газпромнефть-Белнефтепродукт» |  |

## Научная и ИТ-деятельность

- |  |   |
|--|---|
| 79. ООО «Газпромнефть НТЦ»                       | 82. ООО «Газпромнефть – ЦР»                     |
| 80. ООО «НЕДРА» (СП)                             | 83. ООО «Газпромнефть ИТО»                      |
| 81. ООО «Цифровая индустриальная платформа» (СП) | 84. ООО «Газпромнефть - Промышленные инновации» |

## Смазочные материалы, битумы и нефтехимия

- |   |   |
|---|---|
| 85. ООО «Газпромнефть – СМ»               | 95. АО «Совхимтех»                          |
| 86. АО «Газпромнефть МЗСМ»                | 96. ТОО «Газпромнефть - Битум Казахстан»    |
| 87. Gazprom Neft Lubricants Italia S.p.A. | 97. ООО «Битумные Терминалы»                |
| 88. ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ ЛУБРИКАНТС УКРАИНА» | 98. ООО «ГПН – БТ Юг»                       |
| 89. ООО «Газпромнефть – БМ»               | 99. GAZPROMNEFT MARINE LUBRICANTS PTE. LTD. |
| 90. ООО «Газпромнефть – КС»               | 100. Gazpromneft Lubricants Balkans doo     |
| 91. ООО «ГПН - РЗБМ»                      | 101. ООО «Полиом» (СП)                      |
| 92. ООО «НОВА-БРИТ»                       | 102. ООО «НПП «Нефтехимия» (СП)             |
| 93. ООО «Полизфир»                        | 103. ООО «Газпромнефть-Тоталь ПМБ» (СП)     |
| 94. ООО «БСВ-ХИМ»                         |   |

## Заправка авиационным топливом

- |  |   |
|--|---|
| 104. АО «Газпромнефть-Аэро»              | 111. ООО «Газпромнефть-Аэро Томск» (СП)       |
| 105. ООО «Газпромнефть-Аэро Мурманск»    | 112. ОсОО «Газпромнефть-Аэро Кыргызстан» (СП) |
| 106. ООО «Газпромнефть-Аэро Кемерово»    | 113. ООО «ТЭК Енисей» (СП)                    |
| 107. ООО «Газпромнефть-Аэро Шереметьево» | 114. АО «Газпромнефть-Аэро Новосибирск» (СП)  |
| 108. ООО «Аэро ТО»                       | 115. АО «ТЭК «Славнефть-Туношна» (СП)         |
| 109. ООО «ТЭК «Северо-Запад» (СП)        | 116. ООО «ТЭК Омск (Центральный)» (СП)        |
| 110. АО «Совэкс» (СП)                    | 117. ООО «Чукотазросбыт»                      |

## Бункеровка

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 118. ООО «Газпромнефть Марин Бункер» | 122. ООО «ННК»                             |
| 119. ООО «Газпромнефть Шиппинг»      | 123. ООО «Новороснефтесервис»              |
| 120. ООО «Газпромнефть Терминал СПб» | 124. GAZPROMNEFT MARINE BUNKER BALKAN S.A. |
| 121. AS Baltic Marine Bunker         |  |

## Многопрофильная деятельность

- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 125. Naftna Industrija Srbije A.D., Novi Sad (СП) | 126. ПАО «НГК «Славнефть» (СП) |
|---|--------------------------------|

## Прочая деятельность

- |  |  |
|--|--|
| 127. ООО «Алтайское Подворье»                        | 139. ООО «Газпромнефть-Снабжение»              |
| 128. ООО «Газпромнефть Восточно-Европейские проекты» | 140. АО «Арктика Медиа»                        |
| 129. ООО «ГПН-Финанс»                                | 141. Gazprom Neft International S.A.           |
| 130. ООО «ГПН-Энерго»                                | 142. Gazprom Neft Finance B.V.                 |
| 131. ООО «ГПН-ЗС»                                    | 143. Gazprom Neft Downstream B.V.              |
| 132. ООО «ГПН-Ближневосточные проекты»               | 144. Gazprom Neft Business Service B.V.        |
| 133. ООО «ГПН-Сальымские проекты»                    | 145. ООО «ГПН-проект»                          |
| 134. ООО «ГПН-Инвест»                                | 146. ООО «Клуб «Заречье»                       |
| 135. ООО «ГПН-Инвестиции»                            | 147. ООО «Юнифэл»                              |
| 136. ООО «Газпромнефть Бизнес-сервис»                | 148. ООО «ГПН-Операционное управление»         |
| 137. ООО «Газпромнефть-Логистика»                    | 149. ООО «ГПН-Управление зарубежными активами» |
| 138. ООО «Комплекс Парадная»                         | 150. АО «Сибгазполимер» (СП)                   |
|  | 151. ООО «ННК» (СП)                            |

# Информация об использовании ПАО «Газпром нефть» энергетических ресурсов

В учете ПАО «Газпром нефть» расходы на электроэнергию за 2020 г. отражены в составе услуг аренды по договору аренды помещений и составляют 16 447 597,15 ₽, в том числе НДС 2 741 266,19 ₽. Количественный учет по энергоресурсам в учетной системе ПАО «Газпром нефть» не ведется.

# Выдержки из анализа руководством финансового состояния и результатов деятельности Группы

## Выручка

### Выручка от продаж (млн ₽)

| Показатели                            | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>НЕФТЬ</b>                          |                |                |                |                |                |                |
| Экспорт (без СНГ), нетто              | 225 137        | -              | -              | -              | -              | -              |
| Продажи на экспорт                    | 266 661        | 413 662        | 552 692        | 586 357        | 405 104        | (30,9)         |
| Минус: экспортные пошлины             | (41 524)       | -              | -              | -              | -              | -              |
| Международный рынок                   | 12 683         | 22 480         | 37 938         | 28 339         | 15 136         | (46,6)         |
| Экспорт в СНГ, нетто                  | 23 528         | -              | -              | -              | -              | -              |
| Экспорт и продажи в СНГ               | 23 657         | 30 117         | 38 993         | 41 067         | 18 713         | (54,4)         |
| Минус: экспортные пошлины             | (129)          | -              | -              | -              | -              | -              |
| Внутренний рынок                      | 94 809         | 83 393         | 88 848         | 88 797         | 64 757         | (27,1)         |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ НЕФТИ</b> | <b>356 157</b> | <b>549 652</b> | <b>718 471</b> | <b>744 560</b> | <b>503 710</b> | <b>(32,3)</b>  |
| <b>ГАЗ</b>                            |                |                |                |                |                |                |
| Международный рынок                   | 1 853          | 1 237          | 1 010          | 863            | 249            | (71,1)         |
| Внутренний рынок                      | 30 116         | 36 351         | 35 805         | 29 891         | 31 770         | 6,3            |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ ГАЗА</b>  | <b>31 969</b>  | <b>37 588</b>  | <b>36 815</b>  | <b>30 754</b>  | <b>32 019</b>  | <b>4,1</b>     |



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



| Показатели                                     | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             | Δ 2020/2019, % |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| <b>НЕФТЕПРОДУКТЫ</b>                           |                  |                  |                  |                  |                  |                |
| Экспорт (без СНГ), нетто                       | 184 272          | -                | -                | -                | -                | -              |
| Продажи на экспорт                             | 215 837          | 228 346          | 330 290          | 328 434          | 261 703          | (20,3)         |
| Минус: экспортные пошлины                      | (31 565)         | -                | -                | -                | -                | -              |
| Международный рынок                            | 99 440           | 112 912          | 165 880          | 156 423          | 117 131          | (25,1)         |
| Продажи на международном рынке                 | 175 247          | 180 803          | 257 803          | 249 131          | 220 890          | (11,3)         |
| Минус: акциз с продаж                          | (75 807)         | (67 891)         | (91 923)         | (92 708)         | (103 759)        | 11,9           |
| СНГ  | 71 838           | 76 058           | 91 334           | 86 752           | 77 029           | (11,2)         |
| Экспорт и продажи в СНГ                        | 72 969           | 77 154           | 92 245           | 87 623           | 77 801           | (11,2)         |
| Минус: экспортные пошлины                      | (1 131)          | -                | -                | -                | -                | -              |
| Минус: акциз с продаж                          | -                | (1 096)          | (911)            | (871)            | (772)            | (11,4)         |
| Внутренний рынок                               | 743 721          | 866 234          | 1 075 927        | 1 046 521        | 928 001          | (11,3)         |
| <b>ИТОГО ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖИ НЕФТЕПРОДУКТОВ</b> | <b>1 099 271</b> | <b>1 283 550</b> | <b>1 663 431</b> | <b>1 618 130</b> | <b>1 383 864</b> | <b>(14,5)</b>  |
| <b>ПРОЧАЯ ВЫРУЧКА<sup>1</sup></b>              | <b>58 211</b>    | <b>63 799</b>    | <b>70 575</b>    | <b>91 864</b>    | <b>80 027</b>    | <b>(12,9)</b>  |
| <b>ИТОГО</b>                                   | <b>1 545 608</b> | <b>1 934 589</b> | <b>2 489 292</b> | <b>2 485 308</b> | <b>1 999 620</b> | <b>(19,5)</b>  |

## Производственные и операционные расходы

### Производственные и операционные расходы (млн Р)

| Показатели   | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>РАСХОДЫ НА ДОБЫЧУ УГЛЕВОДОРОДОВ<sup>2</sup></b> | <b>106 765</b> | <b>111 837</b> | <b>109 090</b> | <b>126 769</b> | <b>121 921</b> | <b>(3,8)</b>   |
| Р / т н. э.  | 1 782          | 1 767          | 1 669          | 1 876          | 1 792          | (4,5)          |
| <sup>3</sup> / барр. н. э.                         | 3,63           | 4,13           | 3,63           | 3,95           | 3,39           | (14,2)         |

<sup>1</sup> – Состоит в основном из выручки от реализации транспортных, строительных и коммунальных услуг.

<sup>2</sup> – Затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, оплату труда, горюче-смазочные материалы и электроэнергию, на мероприятия по увеличению нефтеотдачи и прочие подобные расходы на добывающих предприятиях Группы.

<sup>3</sup> – Пересчет в доллары США произведен по среднему курсу за период.

| Показатели   | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | Δ 2020/2019, % |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Дочерние компании на территории Российской Федерации                           | 80 392        | 85 898        | 81 385        | 97 586        | 96 433        | (1,2)          |
| Р / т н. э.  | 1 647         | 1 653         | 1 510         | 1 725         | 1 632         | (5,4)          |
| \$ / барр. н. э.   | 3,35          | 3,86          | 3,29          | 3,64          | 3,09          | (15,1)         |
| в том числе:<br>расходы на добычу по зрелым месторождениям                     | 65 960        | 67 923        | 65 870        | 81 343        | 80 169        | (1,4)          |
| Р / т н. э.  | 1 692         | 1 812         | 1 660         | 1 543         | 1 495         | (3,1)          |
| \$ / барр. н. э.   | 3,44          | 4,24          | 3,61          | 3,25          | 2,83          | (12,9)         |
| расходы на добычу по новым месторождениям                                      | 14 432        | 17 975        | 15 515        | 16 243        | 16 264        | 0,1            |
| Р / т н. э.  | 1 470         | 1 242         | 1 104         | 4 196         | 2 973         | (29,1)         |
| \$ / барр. н. э.   | 2,99          | 2,90          | 2,40          | 8,85          | 5,62          | (36,5)         |
| Дочерние компании за пределами Российской Федерации (включая СРП) <sup>1</sup> | 9 655         | 8 381         | 9 311         | 9 899         | 9 866         | (0,3)          |
| Р / т н. э.  | 4 144         | 3 059         | 2 975         | 3 322         | 3 809         | 14,7           |
| \$ / барр. н. э.   | 8,43          | 7,15          | 6,47          | 7,00          | 7,20          | 2,9            |
| Совместные операции  | 16 718        | 17 558        | 18 394        | 19 284        | 15 622        | (19,0)         |
| Р / т н. э.  | 1 924         | 2 061         | 2 232         | 2 396         | 2 480         | 3,5            |
| \$ / барр. н. э.   | 3,92          | 4,82          | 4,86          | 5,05          | 4,69          | (7,1)          |
| <b>РАСХОДЫ НА ПЕРЕРАБОТКУ</b>  | <b>53 132</b> | <b>55 318</b> | <b>58 919</b> | <b>66 104</b> | <b>68 704</b> | <b>3,9</b>     |
| Расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний <sup>2</sup>             | 30 619        | 31 191        | 32 251        | 35 637        | 37 100        | 4,1            |
| Р/т  | 893           | 966           | 920           | 1 050         | 1 121         | 6,8            |
| \$/барр  | 1,82          | 2,26          | 2,00          | 2,21          | 2,12          | (4,1)          |
| Расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий <sup>3</sup>        | 12 453        | 12 259        | 12 496        | 13 450        | 14 562        | 8,3            |
| Р/т  | 1 639         | 1 568         | 1 590         | 1 786         | 2 000         | 12,0           |

<sup>1</sup> – СРП – соглашение о разделе продукции.

<sup>2</sup> – Затраты на сырье и материалы, обслуживание и ремонт оборудования, оплату труда и электроэнергию и прочие подобные расходы на перерабатывающих предприятиях Группы.

<sup>3</sup> – По совместным предприятиям указана стоимость услуг процессинга.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| Показатели                               | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| \$/барр                                  | 3,34           | 3,67           | 3,46           | 3,76           | 3,78           | 0,5            |
| Расходы на производство масел и битумов  | 10 060         | 11 868         | 14 172         | 17 017         | 17 042         | 0,1            |
| <b>РАСХОДЫ НА ТРАНСПОРТИРОВКУ ДО НПЗ</b> | <b>29 561</b>  | <b>29 265</b>  | <b>32 950</b>  | <b>32 910</b>  | <b>33 069</b>  | <b>0,5</b>     |
| <b>ПРОЧИЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ</b>       | <b>12 404</b>  | <b>20 110</b>  | <b>27 659</b>  | <b>34 905</b>  | <b>33 697</b>  | <b>(3,5)</b>   |
| <b>ИТОГО</b>                             | <b>201 862</b> | <b>216 530</b> | <b>228 618</b> | <b>260 688</b> | <b>257 391</b> | <b>(1,3)</b>   |

Снижение удельных операционных расходов на добычу углеводородов по зрелым месторождениям на 3,1 % год к году обусловлено оптимизационными мероприятиями в связи с сокращением добычи в рамках ОПЕК+, а удельных операционных расходов по новым месторождениям на 29,1 % – ростом добычи углеводородов. Рост удельных операционных расходов на добычу углеводородов по совместным операциям на 3,5 % год к году вызван снижением добычи ОАО «Томскнефть» ВНК (СО) в связи с ограничением добычи по соглашению ОПЕК+ и естественным истощением месторождений.

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ дочерних компаний выросли на 6,8 % год к году в связи:

- со снижением объема переработки на 2,4 %;
- с увеличением затрат на энергоресурсы;
- с ростом затрат на реализацию экологических программ на АО «Газпромнефть – ОНПЗ».

Удельные операционные расходы на переработку нефти на НПЗ совместных предприятий выросли на 12,0 % год к году в связи со снижением объема переработки, с вводом новых процессов и ростом тарифов естественных монополий.

Снижение прочих операционных расходов год к году в основном обусловлено снижением прочей выручки в связи с сокращением оказываемых услуг. Снижение сдерживалось ростом затрат по борьбе с распространением коронавирусной инфекции COVID-19.

### Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы

Коммерческие, общехозяйственные и административные расходы<sup>1</sup> снизились на 7,7 % год к году вследствие:

- оптимизации административных расходов для обеспечения финансовой устойчивости в условиях снижения цен на нефть и нефтепродукты;
- снижения начисления по оценочному обязательству вследствие снижения цены акции.

### Транспортные расходы

Транспортные расходы<sup>2</sup> год к году остались практически на уровне прошлого года.

### Износ, истощение и амортизация

Рост расходов по износу, истощению и амортизации<sup>3</sup> на 22,5 % год к году связан с увеличением стоимости амортизируемых активов вследствие реализации инвестиционной программы, а также признанным обесценением по нефтегазовым активам.

1 – Сбытовые расходы, расходы розничной сети Группы, вознаграждения и оплата труда (за исключением вознаграждений и оплаты труда на добывающих дочерних обществах и собственных НПЗ), социальные выплаты, страхование, юридические, консультационные и аудиторские услуги, прочие расходы.  
2 – 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.  
3 – Износ, истощение и амортизация включают истощение нефтегазовых активов, амортизацию прочих основных средств и обесценение нефтегазовых активов.

### Налоги

#### Налоги, за исключением налога на прибыль (млн ₽)

| Виды налога                         | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Налог на добычу полезных ископаемых | 237 300        | 329 579        | 487 492        | 464 773        | 291 715        | (37,2)         |
| Налог на дополнительный доход       | –              | –              | –              | 14 348         | 29 296         | 104,2          |
| Акциз                               | 112 102        | 128 229        | 126 779        | 70 125         | 210 349        | 200,0          |
| Взносы по социальному страхованию   | 18 530         | 20 433         | 22 113         | 25 707         | 27 997         | 8,9            |
| Прочие налоги                       | 13 199         | 14 028         | 16 400         | 16 240         | 18 033         | 11,0           |
| <b>ИТОГО</b>                        | <b>381 131</b> | <b>492 269</b> | <b>652 784</b> | <b>591 193</b> | <b>577 390</b> | <b>(2,3)</b>   |

Расходы по НДС снизились на 37,2 % год к году в основном в связи с изменением цен на нефть.

Рост расходов по налогу на дополнительный доход (НДД) обусловлен увеличением количества месторождений, по которым уплачивается налог, с декабря 2019 г.

Рост расходов по акцизам год к году преимущественно обусловлен влиянием демпфирующей составляющей в связи со снижением цен экспортного паритета на автомобильный бензин и дизельное топливо на внешнем рынке в результате снижения цен на нефть и ухудшения эпидемиологической обстановки.

### Доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий

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

| Компании                             | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | Δ 2020/2019, % |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| ОАО «НГК «Славнефть» (СП)            | 13 916        | 10 347        | 15 025        | 11 944        | 338           | (97,2)         |
| АО «Мессояханефтегаз» (СП)           | (947)         | 9 976         | 28 172        | 25 814        | 9 037         | (65,0)         |
| ООО «СеверЭнергия» (ОАО «Арктикгаз») | 14 472        | 19 861        | 40 451        | 39 849        | 34 301        | (13,9)         |
| ЗАО «Нортгаз»                        | 3 009         | 3 433         | 3 699         | 3 090         | 1 700         | (45,0)         |
| Прочие компании                      | 3 666         | 1 887         | 3 357         | 3 209         | 2 671         | (16,8)         |
| <b>ИТОГО</b>                         | <b>34 116</b> | <b>45 504</b> | <b>90 704</b> | <b>83 906</b> | <b>48 047</b> | <b>(42,7)</b>  |

Снижение цен на нефть оказало негативное влияние на финансовый результат всех совместных предприятий год к году.

## Ликвидность и источники капитала

### Денежные средства (млн ₽)

| Показатели   | 2016            | 2017          | 2018           | 2019            | 2020          | Δ 2020/2019, % |
|--|-----------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|----------------|
| Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности                    | 321 297         | 421 700       | 537 523        | 609 076         | 517 057       | (15,1)         |
| Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности               | (323 854)       | (312 889)     | (335 038)      | (363 589)       | (374 165)     | 2,9            |
| Чистые денежные средства, полученные от / (использованные в) финансовой деятельности | (68 430)        | (50 521)      | (56 543)       | (276 720)       | (123 957)     | (55,2)         |
| <b>ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ/(УМЕНЬШЕНИЕ) ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ</b>             | <b>(70 987)</b> | <b>58 290</b> | <b>145 942</b> | <b>(31 233)</b> | <b>18 935</b> | <b>-</b>       |

### Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности (млн ₽)

| Показатели   | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности <sup>1</sup> | 361 567        | 439 319        | 624 783        | 615 452        | 358 904        | (41,7)         |
| Изменения в оборотном капитале   | 15 216         | 52 809         | 326            | 39 505         | 206 073        | >200           |
| Уплаченный налог на прибыль  | (22 158)       | (36 530)       | (61 157)       | (53 087)       | (18 785)       | (64,6)         |
| Проценты уплаченные  | (36 476)       | (39 449)       | (46 492)       | (59 057)       | (55 418)       | (6,2)          |
| Дивиденды полученные   | 3 148          | 5 551          | 20 063         | 65 404         | 25 318         | (61,3)         |
| Прочие денежные потоки по операционной деятельности                            | -              | -              | -              | 859            | 965            | 12,3           |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>321 297</b> | <b>421 700</b> | <b>537 523</b> | <b>609 076</b> | <b>517 057</b> | <b>(15,1)</b>  |

Чистые денежные средства, полученные от операционной деятельности, уменьшились на 15,1% год к году преимущественно в результате снижения цен на нефть и нефтепродукты в 2020 г. в условиях пандемии COVID-19 и ограничения добычи в рамках соглашения ОПЕК+.

<sup>1</sup> – До эффекта изменений в оборотном капитале, налога на прибыль, процентов и дивидендов.

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

| Показатели   | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Капитальные затраты  | (379 120)        | (349 343)        | (359 108)        | (435 242)        | (413 526)        |
| (Приобретение)/продажа дочерних компаний, долей в совместной деятельности и инвестиций, учитываемых по методу долевого участия | (2 028)          | (8 345)          | (1 360)          | (210)            | 1 951            |
| Приобретение нефтегазовых лицензий и нематериальных активов  | (5 697)          | (7 747)          | (16 089)         | (27 392)         | (30 091)         |
| (Размещение)/поступление денежных средств с депозитов  | 48 517           | (5 933)          | 6 710            | (15 090)         | 15 000           |
| Поступления от продажи основных средств за минусом налога  | 1 008            | 2 210            | 4 413            | 115 710          | 42 357           |
| Погашение/(выдача) займов и прочих инвестиций  | (2 104)          | 44 938           | 11 511           | (4 755)          | 3 042            |
| Проценты полученные  | 4 384            | 9 149            | 18 885           | 17 155           | 12 697           |
| Прочие денежные потоки по инвестиционной деятельности  | 11 186           | 2 182            | -                | (13 765)         | (5 595)          |
| <b>ИТОГО</b>   | <b>(323 854)</b> | <b>(312 889)</b> | <b>(335 038)</b> | <b>(363 589)</b> | <b>(374 165)</b> |

Чистые денежные средства, использованные в инвестиционной деятельности, увеличились на 2,9% год к году в основном в связи со снижением поступлений от продажи основных средств. Отток денежных средств был частично компенсирован поступлениями денежных средств с депозитов, снижением капитальных затрат и ростом прочих денежных потоков по инвестиционной деятельности.

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

| Показатели                                      | 2016            | 2017            | 2018            | 2019             | 2020             | Δ 2020/2019, % |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|----------------|
| (Погашение)/поступление займов и кредитов       | (63 929)        | 3 556           | 5 484           | (33 416)         | (11 096)         | (66,8)         |
| Выплата дивидендов акционерам Компании          | (2 598)         | (50 382)        | (70 774)        | (227 120)        | (93 494)         | (58,8)         |
| Выплата дивидендов неконтролирующим акционерам  | (1 254)         | (2 542)         | (11 864)        | (6 609)          | (8 357)          | 26,4           |
| Погашение основной части обязательств по аренде | -               | -               | -               | (9 200)          | (11 326)         | 23,1           |
| Прочие операции                                 | (649)           | (1 153)         | 20 611          | (375)            | 316              | -              |
| <b>ИТОГО</b>                                    | <b>(68 430)</b> | <b>(50 521)</b> | <b>(56 543)</b> | <b>(276 720)</b> | <b>(123 957)</b> | <b>(55,2)</b>  |

Снижение чистых денежных средств, использованных в финансовой деятельности, год к году преимущественно обусловлено отсутствием выплат промежуточных дивидендов акционерам в 2020 г. и снижением выплат по кредитам.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Капитальные вложения (млн ₽)

| Показатели                  | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Разведка и добыча           | 262 433        | 214 791        | 211 251        | 273 690        | 276 278        |
| дочерние компании           | 245 528        | 198 273        | 194 819        | 254 976        | 260 182        |
| совместные операции         | 16 905         | 16 518         | 16 431         | 18 714         | 16 096         |
| Нефтепереработка            | 69 742         | 75 063         | 96 693         | 140 484        | 115 457        |
| Маркетинг и сбыт            | 9 949          | 13 970         | 13 076         | 16 199         | 15 431         |
| Прочие <sup>1</sup>         | 36 996         | 45 519         | 38 088         | 4 869          | 6 360          |
| <b>КАПИТАЛЬНЫЕ ВЛОЖЕНИЯ</b> | <b>379 120</b> | <b>349 343</b> | <b>359 108</b> | <b>435 242</b> | <b>413 526</b> |

Капитальные вложения в сегменте «Разведка и добыча» год к году остались практически на прежнем уровне. Снижение капитальных вложений в сегменте «Переработка» на 17,8 % год к году в основном обусловлено этапностью реализации проектов глубокой переработки.

## Долг и ликвидность (млн ₽)

| Показатели   | На 31.12.2016  | На 31.12.2017  | На 31.12.2018  | На 31.12.2019  | На 31.12.2020  |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Краткосрочные кредиты и займы  | 80 187         | 131 760        | 90 923         | 30 198         | 45 695         |
| Долгосрочные кредиты и займы   | 596 221        | 548 654        | 684 530        | 685 030        | 738 530        |
| Денежные средства и денежные эквиваленты                             | (33 621)       | (90 608)       | (247 585)      | (202 404)      | (237 011)      |
| Краткосрочные депозиты   | (886)          | (5 779)        | –              | (15 076)       | (131)          |
| <b>ЧИСТЫЙ ДОЛГ</b>   | <b>641 901</b> | <b>584 027</b> | <b>527 868</b> | <b>497 748</b> | <b>547 083</b> |
| Краткосрочные займы и кредиты / Общий долг, %                        | 11,9           | 19,4           | 11,7           | 4,2            | 5,8            |
| Отношение чистого долга к показателю EBITDA за предыдущие 12 месяцев | 1,60           | 1,19           | 0,73           | 0,70           | 1,32           |

Кредитный портфель Группы диверсифицирован и включает синдицированные и двусторонние кредиты, облигации и прочие инструменты. Средний срок погашения долга увеличился с 3,18 г. по состоянию на 31 декабря 2019 г. до 3,23 г. по состоянию на 31 декабря 2020 г. Средняя процентная ставка снизилась с 6,18 % по состоянию на 31 декабря 2019 г. до 5,13 % по состоянию на 31 декабря 2020 г.

<sup>1</sup> – Для сопоставимости данных капитальные вложения за 2016–2018 гг. указаны без НМА.

## Справочные материалы

### Расчет EBITDA (млн ₽)

| Показатели   | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | Δ 2020/2019, % |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>ПРИБЫЛЬ ЗА ПЕРИОД</b>                                       | <b>209 725</b> | <b>269 678</b> | <b>400 993</b> | <b>422 088</b> | <b>120 633</b> | <b>(71,4)</b>  |
| Итого расход по налогу на прибыль                              | 49 814         | 55 522         | 79 129         | 85 746         | 22 837         | (73,4)         |
| Финансовые расходы   | 34 282         | 25 127         | 21 476         | 32 772         | 28 746         | (12,3)         |
| Финансовые доходы  | (11 071)       | (10 098)       | (7 506)        | (22 906)       | (11 378)       | (50,3)         |
| Износ, истощение и амортизация                                 | 129 845        | 140 998        | 175 451        | 181 372        | 222 151        | 22,5           |
| Прибыль/(убыток) от курсовых разниц, нетто                     | (28 300)       | 241            | 33 558         | (10 518)       | 23 654         | –              |
| Прочие доходы/(расходы), нетто                                 | 17 982         | 7 557          | 19 796         | 23 292         | 8 732          | (62,5)         |
| <b>ЕБИТДА</b>  | <b>402 277</b> | <b>489 025</b> | <b>722 897</b> | <b>711 846</b> | <b>415 375</b> | <b>(41,6)</b>  |
| Минус: доля в прибыли ассоциированных и совместных предприятий | (34 116)       | (45 504)       | (90 704)       | (83 906)       | (48 047)       | (42,7)         |
| Плюс: доля в EBITDA ассоциированных и совместных предприятий   | 88 037         | 107 446        | 167 313        | 167 189        | 117 875        | (29,5)         |
| <b>ИТОГО СКОРРЕКТИРОВАННАЯ ЕБИТДА</b>                          | <b>456 198</b> | <b>550 967</b> | <b>799 506</b> | <b>795 129</b> | <b>485 203</b> | <b>(39,0)</b>  |

### Рентабельность (%)

| Показатели   | На 31.12.2016 | На 31.12.2017 | На 31.12.2018 | На 31.12.2019 | На 31.12.2020 | Δ 2020/2019, п. п. |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|
| Рентабельность по скорректированной EBITDA                           | 29,52         | 28,48         | 32,12         | 31,99         | 24,26         | (7,7)              |
| Рентабельность по чистой прибыли                                     | 13,57         | 13,94         | 16,11         | 16,98         | 6,03          | (11,0)             |
| Рентабельность активов (ROA)   | 8,33          | 9,84          | 12,43         | 11,49         | 2,98          | (8,5)              |
| Рентабельность капитала (ROE)  | 15,58         | 17,38         | 21,97         | 20,08         | 5,39          | (14,7)             |
| Скорректированная доходность на средний используемый капитал (ROACE) | 11,77         | 13,90         | 19,66         | 17,42         | 6,21          | (11,2)             |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

### Расчет показателя «Скорректированный ROACE»<sup>1</sup> (%)

| Показатели                                      | На 31.12.2016    | На 31.12.2017    | На 31.12.2018    | На 31.12.2019    | На 31.12.2020    |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Скорректированная EBITDA                        | 456 198          | 550 967          | 799 506          | 795 129          | 485 203          |
| Износ, истощение и амортизация                  | (158 919)        | (178 449)        | (216 480)        | (227 150)        | (269 110)        |
| Эффективный расход по налогу на прибыль от EBIT | (62 429)         | (71 605)         | (114 725)        | (112 464)        | (44 669)         |
| <b>СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ EBIT<sup>2</sup></b>       | <b>234 850</b>   | <b>300 913</b>   | <b>468 301</b>   | <b>455 515</b>   | <b>171 424</b>   |
| <b>СРЕДНИЙ ИСПОЛЬЗУЕМЫЙ КАПИТАЛ</b>             | <b>1 994 626</b> | <b>2 164 614</b> | <b>2 381 424</b> | <b>2 615 316</b> | <b>2 760 238</b> |
| <b>СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ ROACE</b>                  | <b>11,77</b>     | <b>13,90</b>     | <b>19,66</b>     | <b>17,42</b>     | <b>6,21</b>      |

### Ликвидность

| Показатели                         | На 31.12.2016 | На 31.12.2017 | На 31.12.2018 | На 31.12.2019 | На 31.12.2020 | Δ 2020/2019, % |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Коэффициент текущей ликвидности    | 1,37          | 0,88          | 1,18          | 1,51          | 0,97          | (35,8)         |
| Коэффициент срочной ликвидности    | 0,66          | 0,42          | 0,67          | 0,84          | 0,51          | (39,3)         |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,26          | 0,21          | 0,44          | 0,44          | 0,30          | (31,8)         |

### Лeverедж

| Показатели                           | На 31.12.2016 | На 31.12.2017 | На 31.12.2018 | На 31.12.2019 | На 31.12.2020 | Δ 2020/2019, п. п.    |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|
| Чистый долг / активы, %              | 25,18         | 19,93         | 14,99         | 13,01         | 12,84         | (0,2)                 |
| Чистый долг / капитал, %             | 44,45         | 35,20         | 26,50         | 22,49         | 24,18         | 1,7                   |
| Лeverедж, %                          | 30,80         | 25,97         | 20,74         | 18,23         | 18,84         | 0,6                   |
|                                      |               |               |               |               |               | <b>Δ 2020/2019, %</b> |
| Чистый долг / рыночная капитализация | 0,64          | 0,51          | 0,32          | 0,25          | 0,37          | 48,0                  |
| Чистый долг / EBITDA                 | 1,60          | 1,19          | 0,73          | 0,70          | 1,32          | 88,6                  |
| Итого долг / EBITDA                  | 1,68          | 1,39          | 1,07          | 1,00          | 1,89          | 89,0                  |

1 – Скорректированный показатель EBIT представляет собой EBIT Группы и долю в EBIT ассоциированных и совместных предприятий.  
2 – Возврат на средний используемый капитал.

### 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 естественных монополий.

### 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 2020 г. оказало негативное влияние на результат Группы.

### Динамика цен на нефть и нефтепродукты

| Виды топлива                        | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | Δ 2020/2019, % |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------|
| <b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, \$/BARR</b> |        |        |        |        |        |                |
| Нефть Brent                         | 43,73  | 54,09  | 71,16  | 64,25  | 41,80  | (34,9)         |
| Нефть Urals (ср. Med и NWE)         | 42,02  | 52,94  | 69,86  | 63,39  | 41,85  | (34,0)         |
| <b>МЕЖДУНАРОДНЫЙ РЫНОК, \$/T</b>    |        |        |        |        |        |                |
| Бензин Premium (ср. NWE)            | 467,05 | 557,58 | 674,67 | 613,20 | 383,34 | (37,5)         |
| Нафта (ср. Med и NWE)               | 377,85 | 477,10 | 595,99 | 495,23 | 346,17 | (30,1)         |
| Дизельное топливо (ср. NWE)         | 398,58 | 493,65 | 641,23 | 590,95 | 367,08 | (37,9)         |
| Газойль 0,1 % (ср. Med)             | 391,21 | 483,49 | 632,07 | 580,92 | 359,35 | (38,1)         |
| Мазут 3,5 % (ср. NWE)               | 199,93 | 290,96 | 387,07 | 320,46 | 214,44 | (33,1)         |
| <b>ВНУТРЕННИЙ РЫНОК, P/T</b>        |        |        |        |        |        |                |
| Высокооктановый бензин              | 34 574 | 36 820 | 41 724 | 39 438 | 42 113 | 6,8            |
| Дизельное топливо                   | 27 965 | 32 619 | 41 070 | 40 530 | 38 963 | (3,9)          |
| Мазут                               | 6 051  | 9 594  | 14 319 | 12 666 | 8 849  | (30,1)         |

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                                       | 2016    | 2017   | 2018  | 2019    | 2020  |
|--|---------|--------|-------|---------|-------|
| Изменение индекса потребительских цен, %         | 5,4     | 2,5    | 4,30  | 3,02    | 4,78  |
| Средний курс рубля к доллару США за период, Р    | 67,03   | 58,35  | 62,71 | 64,72   | 72,14 |
| Курс рубля к доллару США на начало периода, Р    | 72,88   | 60,66  | 57,60 | 69,47   | 61,91 |
| Курс рубля к доллару США на конец периода, Р     | 60,66   | 57,60  | 69,47 | 61,91   | 73,88 |
| Изменение курса рубля к доллару США за период, % | (16,77) | (5,04) | 20,61 | (10,89) | 19,34 |

### Налогообложение

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

| Показатели                                      | 2016  | 2017  | 2018   | 2019   | 2020  | Δ 2020/2019, % |
|---|-------|-------|--------|--------|-------|----------------|
| <b>ЭКСПОРТНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ПОШЛИНА, \$/Т</b>      |       |       |        |        |       |                |
| Нефть   | 75,61 | 86,74 | 128,48 | 93,71  | 45,87 | (51,1)         |
| Светлые нефтепродукты                           | 30,21 | 25,99 | 38,52  | 28,07  | 13,72 | (51,1)         |
| Дизельное топливо                               | 30,21 | 25,99 | 38,52  | 28,07  | 13,72 | (51,1)         |
| Бензин  | 46,07 | 25,99 | 38,52  | 28,07  | 13,72 | (51,1)         |
| Нафта   | 53,63 | 47,67 | 70,62  | 51,48  | 25,18 | (51,1)         |
| Темные нефтепродукты                            | 61,96 | 86,74 | 128,48 | 93,71  | 45,87 | (51,1)         |
| <b>НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ, Р/Т</b> |       |       |        |        |       |                |
| Нефть   | 5 770 | 8 134 | 12 455 | 13 039 | 8 720 | (33,1)         |

⊕ Подробнее о налогообложении и специфике его применения к «Газпром нефти» читайте в Приложении 6 «Налогообложение нефтяной отрасли», с. 389

# Налогообложение нефтяной отрасли

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

|  | 12 месяцев |              |        |
|--|------------|--------------|--------|
|  | 2019       | 2020         | Δ, %   |
| <b>ЭКСПОРТНАЯ ТАМОЖЕННАЯ ПОШЛИНА \$/Т</b>      |            |              |        |
| Нефть  | 93,71      | <b>45,87</b> | (51,1) |
| Светлые нефтепродукты                          | 28,07      | <b>13,72</b> | (51,1) |
| Дизельное топливо                              | 28,07      | <b>13,72</b> | (51,1) |
| Бензин   | 28,07      | <b>13,72</b> | (51,1) |
| Нафта  | 51,48      | <b>25,18</b> | (51,1) |
| Темные нефтепродукты                           | 93,71      | <b>45,87</b> | (51,1) |
| <b>НАЛОГ НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ Р/Т</b> |            |              |        |
| Нефть  | 13 039     | <b>8 720</b> | (33,1) |

### 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:

1. 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:



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



| Котировка цены нефти марки 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                                 | $K_{\text{нефть}} \times (29,20 + 30 \% \times (P - 182,50))$ 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 Беларусь в пределах индикативных балансов;

- 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, рассчитываемой в следующем порядке.

| Котировка цены нефти марки 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 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:

$$C_t = (P - 182,5) \times 30 \% - 56,57 - 0,14 \times P, \text{ где } P - \text{цена на нефть марки Urals } (\$/\text{т});$$

- 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 морях, Охотском море (южнее 55° с. ш.), в российской части дна Каспийского моря;
  - до 31 марта 2042 г. – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Черном море (глубина более 100 м), Охотском море (севернее 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.;

- 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 налога на дополнительный доход от добычи углеводородного сырья (НДД), установлено освобождение от уплаты вывозной таможенной пошлины в течение срока применения коэффициента  $K_g$  менее 1 к ставке НДПИ на нефть.

<sup>1</sup> –  $K_{\text{нефть}} = 0,833$  на 2019 г., 0,667 на 2020 г., 0,5 на 2021 г., 0,333 на 2022 г., 0,167 на 2023 г., 0 – с 2024 г.

## 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, Беларусь, Армению и Киргизию в пределах индикативных балансов.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 29 марта 2013 г. № 276 установлен следующий порядок определения ставок вывозных таможенных пошлин на нефтепродукты:

$C_{\text{тнп}} = K \times C_{\text{тн}}$ , где  $C_{\text{тн}}$  – ставка вывозной таможенной пошлины на нефть сырую, а  $K$  – расчетный коэффициент в отношении отдельной категории нефтепродуктов.

Установлены следующие коэффициенты для расчета ставок вывозных таможенных пошлин на нефтепродукты:

### Легкие и средние дистилляты

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| Дизельное топливо<br>Масла смазочные | 0,30 |
| Нафта                                | 0,55 |
| Бензин                               | 0,30 |

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 (Р/т).

| Показатель         | 2019   | 2020                     | 2021   |
|--------------------|--------|--------------------------|--------|
| Бензин             |        |                          |        |
| Ниже класса 5      | 13 100 | <b>13 100</b>            | 13 624 |
| Класс 5            | 12 314 | <b>12 752</b>            | 13 262 |
| Прямогонный        | 13 912 | <b>14 720</b>            | 15 533 |
| Дизельное топливо  | 8 541  | <b>8 835</b>             | 9 188  |
| Моторные масла     | 5 400  | <b>5 616</b>             | 5 841  |
| Средние дистилляты | 9 241  | <b>9 535<sup>1</sup></b> |        |

<sup>1</sup> – На период с 1 января по 31 марта. С 1 апреля ставка акциза на средние дистилляты рассчитывается по формуле (см. описание ниже).



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

## Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ)

### НДПИ на нефть

- В соответствии со ст. 342 Налогового кодекса Российской Федерации установлены следующие формулы для определения ставки НДПИ на нефть:

НДПИ на нефть 919 × К<sub>ц</sub> – Дм

$$D_m = K_{ндпи} \times K_c D_m \times (1 - K_v \times K_3 \times K_d \times K_{дв} \times K_{кан}) - K_k - K_{ман} \times C_{вн} - K_{абдт} \text{ с 2019 г.}$$

$$K_{ндпи} = 559.$$

$K_c$  – коэффициент, характеризующий динамику мировых цен на нефть, определяется по следующей формуле:

$$K_c = (\frac{C}{15} - 1) \times P / 261, \text{ где } C - \text{среднемесячная цена нефти Urals на Роттердамской и Средиземноморской биржах (\$/барр)} \\ \text{и } P - \text{среднемесячный курс доллара США к рублю Российской Федерации.}$$

$K_v$  – 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  $K_v$  рассчитывается по формуле:  $K_v = 3,8 - 3,5 \times N / V$ . В случае если степень выработанности запасов конкретного участка недр превышает 1, коэффициент  $K_v$  принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент  $K_v$  принимается равным 1. Для участка недр, содержащего в себе залежь (залежи) нефти, значение коэффициента  $K_d$  для которой составляет менее 1, коэффициент  $K_v$  принимается равным 1.

$K_3$  – 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 ( $V_3$  – 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  $K_3$  рассчитывается по формуле:  $K_3 = 0,125 \times V_3 + 0,375$ .

$K_d$  – коэффициент, характеризующий степень сложности добычи нефти. Его значение варьируется от 0,2 до 1 в зависимости от сложности добычи нефти из конкретной залежи:

- 0,2 – при добыче нефти из конкретной залежи углеводородного сырья с утвержденным показателем проницаемости не более  $2 \times 10^{-3}$  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  $2 \times 10^{-3}$  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.

С 1 января 2019 г. введен новый подакцизный 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:

$$A_{нс} = ((C_{нефть} \times 7,3 - 182,5) \times 0,3 + 29,2) \times P \times C_{пю} \times K_{корр} \times K_{рег}, \text{ где}$$

$C_{нефть}$  – средний уровень цен нефти Urals на мировых рынках (\\$/т);

$P$  – средний курс доллара США к рублю Российской Федерации;

$C_{пю}$  – удельный коэффициент, характеризующий корзину продуктов переработки нефтяного сырья;

$K_{корр}$  – 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.;

$K_{рег}$  – коэффициент, характеризующий региональные особенности рынков продуктов переработки. В отношении производственных мощностей, расположенных в Омской области,  $K_{рег}$  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  $K_{демп}$ .

$$K_{демп} = ((D_{аб} + \Phi_{аб}) \times VAБ + (D_{дт} + \Phi_{дт}) \times V_{дт}) \times K_{комп} \text{ на период с января по июнь 2019 г.}$$

$$K_{демп} = D_{аб} \times V_{аб} \times K_{аб-комп} + D_{дт} \times V_{дт} \times K_{дт-комп} + D_{дв,аб} \times V_{дв,аб} + D_{дв,дт} \times V_{дв,дт} \text{ с июля 2019 г.}$$

$V_{аб}$ ,  $V_{дт}$  – объемы автомобильного бензина с октановым числом 92 и более (дизельного топлива) класса 5, реализованные или использованные на собственные нужды на территории Российской Федерации.

$K_{комп}$  – равен 0,6 на период с января по июнь 2019 г.

$K_{аб-комп}$  – равен 0,75 на период с июля по декабрь 2019 г., 0,68 начиная с 1 января 2020 г.

$K_{дт-комп}$  – равен 0,7 на период с июля по декабрь 2019 г., 0,65 начиная с 1 января 2020 г.

$D_{аб}$ ,  $D_{дт}$  – разница между средней ценой экспортной альтернативы для автомобильного бензина АИ-92 (дизельного топлива) класса 5 и условной средней оптовой ценой реализации автомобильного бензина АИ-92 (дизельного топлива) класса 5 на территории Российской Федерации.

$V_{дв,аб}$ ,  $V_{дв,дт}$  – объемы автомобильного бензина с октановым числом 92 и более (дизельного топлива) класса 5, реализованные в базисах поставки, расположенных на территории Дальневосточного федерального округа.

$D_{дв,аб}$ ,  $D_{дв,дт}$  – дальневосточные надбавки, определяемые как сумма величин 2 000 Р и  $D_{аб}$  или  $D_{дт}$ . Если величина  $D_{дв,аб}$  или  $D_{дв,дт}$  оказалась более 2 000 или менее 0, величина  $D_{дв,аб}$  или  $D_{дв,дт}$  принимается равной 2 000 или 0 соответственно.

$\Phi_{аб}$ ,  $\Phi_{дт}$  – компенсационная надбавка для автомобильного бензина (дизельного топлива), равная:

- 0, если значение  $D_{аб}$  ( $D_{дт}$ ) менее или равно 0 или
- $\Phi_{аб} = 5 600$  и  $\Phi_{дт} = 5 000$ , если значение  $D_{аб}$  ( $D_{дт}$ ) больше 0.

Начиная с 1 апреля 2020 г. налоговая ставка для средних дистиллятов определяется по формуле:

$$A_{сдл} = (A_{дт} + 750) - D_{дт} \times K_{дт-комп}, \text{ где}$$

$A_{дт}$  – ставка акциза, установленная в отношении дизельного топлива.

Если  $D_{дт}$  больше 0, то для целей расчета ставки акциза на средние дистилляты она принимается равной 0.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

$K_{дв}$  – коэффициент, характеризующий степень выработанности конкретной залежи углеводородного сырья.  $K_{дв}$  применяется для участков недр, на которых имеются залежи с коэффициентом  $K_d < 1$ . Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть для залежей с высокой степенью выработанности. Степень выработанности запасов для залежи с  $K_d < 1$  определяется как  $N_{дв} / V_{дв}$ , где  $N_{дв}$  – сумма накопленной добычи нефти на конкретной залежи, а  $V_{дв}$  – 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  $K_{дв}$  рассчитывается по формуле:  $K_{дв} = 3,8 - 3,5 \times N_{дв} / V_{дв}$ . В случае если степень выработанности запасов конкретной залежи превышает 1, коэффициент  $K_{дв}$  принимается равным 0,3. В иных случаях коэффициент  $K_{дв}$  принимается равным 1. Для иных залежей данного участка (коэффициент  $K_d$  для которых равен 1) коэффициент  $K_{дв}$  принимается равным значению коэффициента  $K_v$ , определяемому для всего участка недр.

$K_{кан}$  – коэффициент, характеризующий регион добычи и свойства нефти. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС на нефть на участках недр, расположенных полностью или частично в регионах со сложными природно-климатическими и геологическими условиями (в частности, полуостров Ямал в ЯНАО, Иркутская область, Республика Саха (Якутия)). Коэффициент  $K_{кан}$  принимается равным 0 до первого числа месяца, следующего за месяцем наступления хотя бы одного из следующих условий: достижение предельного объема накопленной добычи нефти на участке недр (1) или истечение предельно установленного срока (2). По истечении срока применения налоговой льготы  $K_{кан}$  принимается равным 1.

Кк устанавливается равным 428 Р с 2019 г.

$$K_{ман} = ЭП \times Р \times K_{корр} - ФМ$$

ЭП – коэффициент, рассчитываемый в следующем порядке:

| Котировка цены нефти марки Urals (Р), т | Экспортная пошлина, т               |
|---|-------------------------------------|
| $\leq 109,50$                           | 0 %                                 |
| $109,50 < P \leq 146,00$                | $35 \% \times (P - 109,50)$         |
| $146,00 < P \leq 182,50$                | $12,78 + 45 \% \times (P - 146,00)$ |
| $> 182,50$                              | $29,20 + 30 \% \times (P - 182,50)$ |

Р – средний курс доллара США к рублю Российской Федерации.

$K_{корр}$  – 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.

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»).

$C_{вн}$  – равен 0,1 при добыче нефти с вязкостью не менее 10 000 мПа · с (в пластовых условиях). В иных случаях СВН равен 1.

$$K_{абдт} = H_{аб} \times I_{аб} + H_{дт} \times I_{дт} \text{ на 2019 г.}$$

$$K_{абдт} = H_{аб} \times I_{аб} + H_{дт} \times I_{дт} + Нбуг \text{ на период с 2020 г.}$$

$H_{аб}$ ,  $H_{дт}$  – коэффициент, характеризующий надбавку за автомобильный бензин (125 на январь – сентябрь 2019 г., 200 на октябрь – декабрь 2019 г. и 105 с 2020 г.) или дизельное топливо (110 на январь – сентябрь 2019 г., 185 на октябрь – декабрь 2019 г. и 92 с 2020 г.).

$I_{аб}$  и  $I_{дт}$  – бинарный коэффициент для автомобильного бензина (дизельного топлива), равный 0 при значении  $D_{аб}$  ( $D_{дт}$ ) не более 0. При  $D_{аб}$  ( $D_{дт}$ ) более 0  $I_{аб}$  ( $I_{дт}$ ) принимает значение 1.

$$H_{буг} = (H_{кдем} - C_{кдем}) \times 37,5/484 + D_{дв-аб} \times 2/484 + D_{дв-дт} \times 3,7/484 - 124.$$

$$H_{кдем} = D_{аб} \times K_{аб,ком} + D_{дт} \times K_{дт,ком} \text{ (характеризует демпфер после 2020 г.)}$$

$$C_{кдем} = (D_{аб,с} + \Phi_{аб} + D_{дт,с} + \Phi_{дт}) \times 0,5 \text{ (характеризует демпфер до 2020 г.)}$$

$D_{аб,с}$ ,  $D_{дт,с}$  – разница между средней ценой экспортной альтернативы и ценой отсека для автомобильного бензина АИ-92 (дизельного топлива) класса 5.

- В соответствии с п. 2.1 ст. 342 и п. 6 ст. 338 Налогового кодекса Российской Федерации для нефти, добытой на новом морском месторождении, установлены следующие адвалорные ставки НДС (в % от стоимости):
  - 30 % до истечения 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 море, в российской части дна Каспийского моря, а также для месторождений, дата начала промышленной добычи углеводородного сырья на которых приходится на период до 1 января 2020 г. и расположенных на 50 % и более своей площади в Белом, Печорском, Охотском морях (южнее 55° с. ш.);
  - 10 % до истечения десяти лет с даты начала промышленной добычи углеводородного сырья – для месторождений, расположенных на 50 % и более своей площади в Черном море (глубина более 100 м), а также для месторождений, дата начала промышленной добычи углеводородного сырья на которых приходится на период до 1 января 2020 г. и расположенных на 50 % и более своей площади в Охотском море (севернее 55° с. ш.), 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-Сибирское море, Чукотское море, Берингово море), а также для месторождений, дата начала промышленной добычи углеводородного сырья на которых приходится на период после 1 января 2020 г. и расположенных на 50 % и более своей площади в Белом, Печорском, Охотском, Баренцевом морях (южнее 72° с. ш.).

Кроме того, налоговым законодательством установлена льготная ставка налога в отношении нефти, добытой из залежей, отнесенных к баженевским 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  $K_{ман} \times V_{зн}$ , где  $V_{зн}$  – количество нефти сырой, добытой на участке недр и вывезенной за пределы территории Российской Федерации с применением особых ставок вывозной таможенной пошлины на нефть.

- В соответствии со ст. 342.6 Налогового кодекса Российской Федерации для нефти, добытой на участках недр, перешедших на уплату НДС, установлена следующая формула для определения ставки НДС на нефть:

$$\text{НДС на нефть} \quad (50 \% \times (Ц - 15) \times 7,3 \times K_v - ЭП) \times Р$$



Ц – среднемесячная цена нефти Urals на Роттердамской и Средиземноморской биржах (\$/барр).

P – среднемесячный курс доллара США к рублю Российской Федерации.

ЭП – ставка вывозной таможенной пошлины на нефть (\$/т).

$K_T$  – 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-Югра, ЯНАО) и Восточной Сибири (в частности, Иркутская область, Республика Саха (Якутия)). Коэффициент  $K_T$  применяется до истечения предельно установленного срока с года, следующего за превышением степени выработанности запасов нефти 1 % по участку недр. Для действующих участков коэффициент  $K_T$  принимается равным 1.

#### Эффективная ставка НДС на нефть по Группе «Газпром нефть»

|   | 12 месяцев |               |        |
|---|------------|---------------|--------|
|   | 2019       | 2020          | Δ, %   |
| Общеустановленная ставка НДС на нефть   | 13 039     | <b>8 720</b>  | (33,1) |
| Эффективная ставка НДС на нефть (с учетом применения $K_B$ , $K_3$ , $K_d$ , $K_{дв}$ и $K_T$ ) | 9 873      | <b>6 316</b>  | (36,0) |
| Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общеустановленной, т                              | 3 166      | <b>2 404</b>  |        |
| Отклонение эффективной ставки НДС на нефть от общеустановленной, %                              | 24,3 %     | <b>27,6 %</b> |        |

По итогам 12 месяцев 2020 г. эффективная ставка НДС на нефть составила 6 316 руб. за т, что на 2 404 руб. за т ниже средней общеустановленной ставки в соответствии с налоговым законодательством. Данное отклонение обусловлено влиянием установленных налоговым законодательством льгот по НДС на нефть, в том числе понижающих коэффициентов  $K_B$ ,  $K_3$ ,  $K_d$ ,  $K_{дв}$  и  $K_T$ .

#### 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:

|  | с 2019 г.   |
|--|---|
| Природный газ, P / тыс. м <sup>3</sup> | $35 \times E_{ут} \cdot K_c + T_r$                              |
| Газовый конденсат, т                   | $42 \times E_{ут} \cdot K_c \cdot K_{км} + 0,75 \times K_{ман}$ |

$E_{ут}$  – базовое значение единицы условного топлива, рассчитываемое налогоплательщиком в зависимости от цены природного газа и газового конденсата, а также соотношения объемов добычи указанных углеводородов.

$K_c$  – коэффициент, характеризующий сложность добычи полезного ископаемого из залежи. Данный коэффициент предусматривает снижение ставки НДС и принимается равным минимальному значению из пяти понижающих коэффициентов –  $K_p$  (льгота по территориальному признаку),  $K_{вр}$  (льгота для выработанных участков недр),  $K_{гз}$  (льгота для залежей с глубиной залегания более 1,7 км),  $K_{ас}$  (льгота для участков недр региональной системы газоснабжения) и  $K_{орз}$  (льгота для залежей, отнесенных к туронским продуктивным отложениям).

$T_r$  – показатель, характеризующий расходы на транспортировку природного газа (по информации ФАС России, на 2019–2020 гг. принимается равным 0).

$K_{км}$  – корректирующий коэффициент, равный  $6,5 / K_T$ , где  $K_T$  – коэффициент, характеризующий экспортную доходность единицы условного топлива.

Эффективная ставка НДС на природный газ по итогам 12 месяцев 2020 г. составила 625 P / тыс. м<sup>3</sup>, что на 45 P / 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  $K_c$ .

#### Налог на дополнительный доход (НДД)

С 1 января 2019 г. введен НДД от добычи углеводородного сырья. НДД взимается по ставке 50 % с дохода от добычи углеводородного сырья за вычетом расчетных экспортной пошлины и расходов на транспортировку, а также фактических капитальных и операционных расходов, связанных с разработкой участка недр.

НДД предполагает снижение суммарной величины фискальных платежей, зависящих от валовых показателей (НДС и вывозной таможенной пошлины на нефть), при этом происходит повышение размера фискальных платежей, которые зависят от прибыльности разработки запасов.

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 групп.



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Отчет о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления в 2020 году

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|---|--|--|
| 1.1.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В открытом доступе находится внутренний документ общества, утвержденный общим собранием акционеров и регламентирующий процедуры проведения общего собрания</li> <li>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</li> </ol>   | Соблюдается  |  |
| 1.1.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Сообщение о проведении общего собрания акционеров размещено (опубликовано) на сайте в сети Интернет не менее чем за 30 дней до даты проведения общего собрания</li> <li>В сообщении о проведении собрания указано место проведения собрания и документы, необходимые для допуска в помещение</li> <li>Акционерам был обеспечен доступ к информации о том, кем предложены вопросы повестки дня и кем выдвинуты кандидатуры в совет директоров и ревизионную комиссию общества</li> </ol>  | Соблюдается с учетом ограничений, установленных 50-ФЗ  |  |
| 1.1.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol> | Соблюдается с учетом ограничений, установленных 50-ФЗ  | На основании Федерального закона от 18.03.2020 № 50-ФЗ в отчетном периоде общие собрания акционеров проводились в форме заочного голосования. В связи с этим п. 1 не мог быть полностью исполнен по объективным причинам |

| № 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 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ol>   | Соблюдается  |   |
| 1.1.5 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 1.1.6 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Кандидаты в органы управления и контроля общества были доступны для ответов на вопросы акционеров на собрании, на котором их кандидатуры были поставлены на голосование</li> <li>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</li> </ol> | Соблюдается с учетом ограничений, установленных 50-ФЗ  | На основании Федерального закона от 18.03.2020 № 50-ФЗ в отчетном периоде общие собрания акционеров проводились в форме заочного голосования. В связи с этим п. 1-3 не могли быть исполнены по объективным причинам. При этом чтобы обеспечить коммуникацию акционеров с кандидатами в органы управления и контроля, Общество в рамках подготовки к годовому Общему собранию акционеров предлагает доступные способы коммуникации, такие как горячая линия и электронная почта, позволяющие акционерам высказать свое мнение и направить свои вопросы кандидатам. Общество подготовило для акционеров видеосообщение Генерального директора и разместило его в составе материалов годового Общего собрания акционеров |



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 1.2.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе разработана, утверждена советом директоров и раскрыта дивидендная политика</li> <li>Если дивидендная политика общества использует показатели отчетности общества для определения размера дивидендов, то соответствующие положения дивидендной политики учитывают консолидированные показатели финансовой отчетности</li> </ol>   | Соблюдается  |   |
| 1.2.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Дивидендная политика общества содержит четкие указания на финансовые/экономические обстоятельства, при которых обществу не следует выплачивать дивиденды</li> </ol>   | Частично соблюдается                                   | <p>Положение о дивидендной политике Общества не содержит четких указаний на финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды. В Положении о дивидендной политике закреплены следующие принципы: повышение инвестиционной привлекательности и обеспечение положительной динамики величины дивидендных выплат при условии роста чистой прибыли Общества. На практике деятельность «Газпром нефти» является прибыльной, и Общество придерживается политики регулярных дивидендных выплат по акциям. 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 возможность обновления принципов и критериев дивидендной политики, в которой, кроме всего прочего, будут определены финансовые/экономические обстоятельства, при которых Обществу не следует выплачивать дивиденды</p> |
| 1.2.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В отчетном периоде общество не предпринимало действий, ведущих к ухудшению дивидендных прав существующих акционеров</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 1.2.4 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ol> | Соблюдается  |   |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|---|--|---|
| 1.3.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода процедуры управления потенциальными конфликтами интересов у существенных акционеров являются эффективными, а конфликтам между акционерами, если таковые были, совет директоров уделит надлежащее внимание</li> </ol>   | Соблюдается  |   |
| 1.3.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Квазиказначейские акции отсутствуют или не участвовали в голосовании в течение отчетного периода</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 1.4   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Качество и надежность осуществляемой регистратором общества деятельности по ведению реестра владельцев ценных бумаг соответствуют потребностям общества и его акционеров</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.1.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров имеет закрепленные в уставе полномочия по назначению, освобождению от занимаемой должности и определению условий договоров в отношении членов исполнительных органов</li> <li>Советом директоров рассмотрен отчет (отчеты) единоличного исполнительного органа и членов коллегиального исполнительного органа о выполнении стратегии общества</li> </ol>                                  | Соблюдается  |   |
| 2.1.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.1.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров определил принципы и подходы к организации системы управления рисками и внутреннего контроля в обществе</li> <li>Совет директоров провел оценку системы управления рисками и внутреннего контроля общества в течение отчетного периода</li> </ol>   | Соблюдается  |   |
| 2.1.4 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>В течение отчетного периода на заседаниях совета директоров были рассмотрены вопросы, связанные с указанной политикой (политиками)</li> </ol> | Частично соблюдается                                   | <p>В отношении п. 2: вопросы политики по вознаграждению рассматриваются Советом директоров по мере необходимости ее корректировки. Ежегодный пересмотр положений о вознаграждении и премировании практикой корпоративного управления Общества не предусмотрен</p> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 2.1.5 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров играет ключевую роль в предупреждении, выявлении и урегулировании внутренних конфликтов</li> <li>Общество создало систему идентификации сделок, связанных с конфликтом интересов, и систему мер, направленных на разрешение таких конфликтов</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.1.6 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров утвердил положение об информационной политике</li> <li>В обществе определены лица, ответственные за реализацию информационной политики</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.1.7 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В течение отчетного периода совет директоров рассмотрел вопрос о практике корпоративного управления в обществе</li> </ol>   | Не соблюдается   | В течение отчетного периода Совет директоров не рассматривал вопрос о практике корпоративного управления. Отчет о практике корпоративного управления ПАО «Газпром нефть» в 2020 г. был рассмотрен Советом директоров в 2021 г. в соответствии с Планом работы Совета директоров |
| 2.2.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Годовой отчет общества за отчетный период включает в себя информацию о посещаемости заседаний совета директоров и комитетов отдельными директорами</li> <li>Годовой отчет содержит информацию об основных результатах оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.2.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В обществе существует прозрачная процедура, обеспечивающая акционерам возможность направлять председателю совета директоров вопросы и свою позицию по ним</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.3.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Принятая в обществе процедура оценки эффективности работы совета директоров включает в том числе оценку профессиональной квалификации членов совета директоров</li> <li>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.</li> </ol> | Соблюдается  |   |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 2.3.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol> | Соблюдается  |   |
| 2.3.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>В рамках процедуры оценки работы совета директоров, проведенной в отчетном периоде, совет директоров проанализировал собственные потребности в области профессиональной квалификации, опыта и деловых навыков</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.3.4 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>  | Соблюдается  |   |
| 2.4.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ol>  | Не соблюдается   | В состав Совета директоров Общества не входят независимые директора. В виду 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 в виду того, что состав Совета достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков что признается достаточным для выполнения Советом своих функций. |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 2.4.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol> | Частично соблюдается                                   | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Ввиду отсутствия независимых директоров в составе Совета директоров Общество приступит к разработке необходимых процедур в случае их избрания в состав Совета директоров</p>   |
| 2.4.3 | Независимые директора составляют не менее одной трети состава совета директоров  | Не соблюдается   | <p>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 директоров достаточно сбалансирован с точки зрения профессиональных компетенций, опыта и деловых навыков, что признается достаточным для выполнения Советом директоров своих функций</p> |
| 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   | <p>На дату окончания отчетного года в состав Совета директоров не входят независимые директора.</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>  |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|--|--|--|
| 2.5.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Председатель совета директоров является независимым директором, или же среди независимых директоров определен старший независимый директор</li> <li>Роль, права и обязанности председателя совета директоров (и, если применимо, старшего независимого директора) должным образом определены во внутренних документах общества</li> </ol>   | Частично соблюдается                                   | <p>В отношении п. 1: решением Совета директоров был избран Председатель Совета директоров – директор, 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 ПАО «Газпром нефть»</p> |
| 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  |  |
| 2.6.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>Внутренние документы общества предусматривают, что член совета директоров должен воздержаться от голосования по любому вопросу, в котором у него есть конфликт интересов</li> <li>В обществе установлена процедура, которая позволяет совету директоров получать профессиональные консультации по вопросам, относящимся к его компетенции, за счет общества</li> </ol> | Соблюдается  |  |
| 2.6.2 | В обществе принят и опубликован внутренний документ, четко определяющий права и обязанности членов совета директоров   | Соблюдается  |  |



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 2.6.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ol> | Частично соблюдается                                   | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>В будущем Общество не исключает возможности включения в Положение о Совете директоров ПАО «Газпром нефть» обязанности по уведомлению членами Совета директоров о своем намерении войти в состав органов управления других организаций</p> |
| 2.6.4 | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>В обществе существует формализованная программа ознакомительных мероприятий для вновь избранных членов совета директоров</li> </ol>   | 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 пять 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  |   |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|--|--|--|
| 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  |  |
| 2.8.1 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Совет директоров сформировал комитет по аудиту, состоящий исключительно из независимых директоров</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по аудиту, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 172 Кодекса</li> <li>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</li> <li>Заседания комитета по аудиту проводились не реже одного раза в квартал в течение отчетного периода</li> </ol> | Частично соблюдается                                   | <p>Относительно части п. 1 и 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.</p> <p>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</p>   |
| 2.8.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Советом директоров создан комитет по вознаграждениям, который состоит только из независимых директоров</li> <li>Председателем комитета по вознаграждениям является независимый директор, который не является председателем совета директоров</li> <li>Во внутренних документах общества определены задачи комитета по вознаграждениям, включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 180 Кодекса</li> </ol>   | Частично соблюдается                                   | <p>Относительно части п. 1-2: 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.</p> <p>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</p> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|---|--|--|
| 2.8.3 | <p>1. Советом директоров создан комитет по номинациям (или его задачи, указанные в рекомендации 186 Кодекса, реализуются в рамках иного комитета), большинство членов которого являются независимыми директорами</p> <p>2. Во внутренних документах общества определены задачи комитета по номинациям (или соответствующего комитета с совмещенным функционалом), включая в том числе задачи, содержащиеся в рекомендации 186 Кодекса</p> | Частично соблюдается                                   | <p>Относительно части п. 1: в состав Комитета по кадрам и вознаграждениям 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.</p> <p>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</p> |
| 2.8.4 | <p>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</p>  | Соблюдается  |  |
| 2.8.5 | <p>1. Комитеты совета директоров возглавляются независимыми директорами</p> <p>2. Во внутренних документах (политиках) общества предусмотрены положения, в соответствии с которыми лица, не входящие в состав комитета по аудиту, комитета по номинациям и комитета по вознаграждениям, могут посещать заседания комитетов только по приглашению председателя соответствующего комитета</p>   | Частично соблюдается                                   | <p>Относительно части п. 1: решением Совета директоров были избраны председатели комитетов, не являющиеся независимыми в соответствии с критериями, определенными Кодексом корпоративного управления. 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 Совета директоров закреплены положениями о комитетах Совета директоров</p>   |
| 2.8.6 | <p>В течение отчетного периода председатели комитетов регулярно отчитывались о работе комитетов перед советом директоров</p>  | 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 | <p>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</p> <p>2. Результаты самооценки или внешней оценки совета директоров, проведенной в течение отчетного периода, были рассмотрены на очном заседании совета директоров</p> | Частично соблюдается                                   | <p>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.</p> <p>В будущем Общество планирует инициировать рассмотрение результатов оценки/самооценки Совета директоров на очных заседаниях Совета директоров</p>  |
| 2.9.2 | <p>Для проведения независимой оценки качества работы совета директоров в течение трех последних отчетных периодов по меньшей мере один раз обществом привлекалась внешняя организация (консультант)</p>   | Соблюдается  |  |
| 3.1.1 | <p>В обществе принят и раскрыт внутренний документ – положение о корпоративном секретаре</p> <p>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</p>                                       | Соблюдается  |  |
| 3.1.2 | <p>Совет директоров одобряет назначение, отстранение от должности и дополнительное вознаграждение корпоративного секретаря</p>  | Соблюдается  |  |
| 4.1.1 | <p>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</p>   | Соблюдается  |  |
| 4.1.2 | <p>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</p>  | Не соблюдается   | <p>Положение о вознаграждении и компенсации расходов членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть» было утверждено в январе 2020 г.</p> <p>В связи с коротким периодом внедрения у Комитета по вознаграждениям не было необходимости рассматривать новую политику по вознаграждениям членов Совета директоров.</p> <p>Оценка работы исполнительных органов общества по итогам года, а также оценка достижения Обществом поставленных целей (КПЭ), рассматривается членами Совета директоров в рамках вопросов исполнению Бюджета и инвестиционного плана Общества</p> |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|---|--|---|
| 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  |   |
| 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 о вознаграждении и компенсациях членов Совета директоров ПАО «Газпром нефть» члены Совета директоров получают вознаграждение в следующих формах: базовое вознаграждение, вознаграждение за исполнение дополнительных обязанностей (за работу в комитетах Совета директоров). 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   |   |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления   | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|---|--|--|
| 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  |  |
| 4.3.1 |   | Соблюдается  | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2. 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</li> <li>3. В обществе предусмотрена процедура, обеспечивающая возвращение обществу премиальных выплат, неправомерно полученных членами исполнительных органов и иными ключевыми руководящими работниками общества</li> </ol> |
| 4.3.2 |   | Соблюдается  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 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)</li> <li>2. 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</li> </ol>   |
| 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  |  |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

| № 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<br>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<br>В обществе используются общепринятые подходы к внутреннему контролю и управлению рисками   | Соблюдается  |   |
| 6.1.1 | 1. Советом директоров общества утверждена информационная политика общества, разработанная с учетом рекомендаций Кодекса<br>2. 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  |
|-------|---|--|--|
| 6.1.2 | 1. Общество раскрывает информацию о системе корпоративного управления в обществе и общих принципах корпоративного управления, применяемых в обществе, в том числе на сайте общества в сети Интернет<br>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)<br>3. 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 | 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<br>2. 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<br>3. Если иностранные акционеры владеют существенным количеством акций общества, то в течение отчетного года раскрытие информации осуществляется не только на русском, но также и на одном из наиболее распространенных иностранных языков | Соблюдается  |  |
| 6.2.2 | 1. 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<br>2. 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  |  |
| 6.2.3 | Годовой отчет общества содержит информацию о ключевых аспектах операционной деятельности общества и его финансовых результатах<br>Годовой отчет общества содержит информацию об экологических и социальных аспектах деятельности общества   | Соблюдается  |  |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения



| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления  |
|-------|--|--|--|
| 6.3.1 | Информационная политика общества определяет необременительный порядок предоставления акционерам доступа к информации, в том числе информации о подконтрольных обществу юридических лицах, по запросу акционеров  | Соблюдается  |  |
| 6.3.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В течение отчетного периода общество не отказывало в удовлетворении запросов акционеров о предоставлении информации либо такие отказы были обоснованными</li> <li>2. В случаях, определенных информационной политикой общества, акционеры предупреждаются о конфиденциальном характере информации и принимают на себя обязанность по сохранению ее конфиденциальности</li> </ol>   | Соблюдается  |  |
| 7.1.1 | 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. В тех случаях, когда осуществление данных корпоративных действий прямо отнесено законодательством к компетенции общего собрания акционеров, совет директоров предоставляет акционерам соответствующие рекомендации | Соблюдается  |  |
| 7.1.2 | В обществе предусмотрена процедура, в соответствии с которой независимые директора заявляют о своей позиции по существенным корпоративным действиям до их одобрения  | Не соблюдается   | На дату окончания отчетного года в состав Совета директоров не входят независимые директора. 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 |
| 7.1.3 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уставом общества с учетом особенностей его деятельности установлены более низкие, чем предусмотренные законодательством, минимальные критерии отнесения сделок общества к существенным корпоративным действиям</li> <li>2. В течение отчетного периода все существенные корпоративные действия проходили процедуру одобрения до их осуществления</li> </ol>  | Соблюдается  |  |

| № п/п | Критерии оценки соблюдения принципа корпоративного управления  | Статус соответствия принципу корпоративного управления | Объяснения отклонения от критериев оценки соблюдения принципа корпоративного управления   |
|-------|--|--|---|
| 7.2.1 | В течение отчетного периода общество своевременно и детально раскрывало информацию о существенных корпоративных действиях общества, включая основания и сроки совершения таких действий  | Соблюдается  |   |
| 7.2.2 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для определения стоимости имущества, отчуждаемого или приобретаемого по крупной сделке или сделке с заинтересованностью</li> <li>2. Внутренние документы общества предусматривают процедуру привлечения независимого оценщика для оценки стоимости приобретения и выкупа акций общества</li> <li>3. Внутренние документы общества предусматривают расширенный перечень оснований, по которым члены совета директоров общества и иные предусмотренные законодательством лица признаются заинтересованными в сделках общества</li> </ol> | Частично соблюдается                                   | Относительно части п. 3: внутренние документы Общества не предусматривают расширенный перечень 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. С момента принятия Кодекса корпоративного управления в Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «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 связи с этим Обществом были внесены соответствующие законодательству Российской Федерации изменения во внутренние документы: Устав, Положение о Совете директоров и Положение о Правлении |



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# Перечень крупных сделок и сделок с заинтересованностью



Подробнее о сделках с заинтересованностью, заключенных ПАО «Газпром нефть» за 2020 год, на сайте «Интерфакс – Центр раскрытия корпоративной информации»



Подробнее о сделках с заинтересованностью, заключенных ПАО «Газпром нефть» за 2020 год, на сайте Компании

# Глоссарий

## АГЭС

автомобильная газозаправочная станция

## АДР

американские депозитарные расписки

## АЗС

автозаправочная станция

## б. п.

базисный пункт

## Бережливое производство

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

## БРД

Блок разведки и добычи

## Бурение на депрессии

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

## ВВП

валовой внутренний продукт

## ВИНК

вертикально интегрированная нефтяная компания

## Вовлекающая среда

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

## ГРП

гидравлический разрыв пласта

## ГРР

геолого-разведочные работы

## ГСМ

горюче-смазочные материалы

## ГТМ

геолого-технические мероприятия

## ДО

дочернее общество

## Дополненная реальность

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

## ЕГДП

единицы, генерирующие денежные потоки

## Иерархическая модель

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

## ИПЦ

индекс потребительских цен

## ИСУР

интегрированная система управления рисками

## КГПН

комплекс глубокой переработки нефти

## КИН

коэффициент извлечения нефти

## КМНС

коренные малочисленные народы Севера

## Корпоративная культура

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

## КПГ

компримированный природный газ

## КПЭ

ключевые показатели эффективности

## ЛУ

лицензионный участок

## Мастерские корпоративной культуры

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

## МГРП

многостадийный гидроразрыв пласта



Компания сегодня



Стратегический отчет



Обзор результатов



Технологическое развитие



Система управления



Устойчивое развитие



Приложения



Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

**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-Югра**

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра

**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)





Компания  
сегодня



Стратегический  
отчет



Обзор  
результатов



Технологическое  
развитие



Система  
управления



Устойчивое  
развитие



Приложения

# 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.

## 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)

# 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 сайта</b>   | <a href="http://www.gazprom-neft.ru">www.gazprom-neft.ru</a>   |
| <b>Справочная служба</b>                                     | <b>Тел.:</b> +7 (812) 363-31-52<br><b>Тел.:</b> +7 (800) 700-31-52 (бесплатный звонок по России)<br><b>Факс:</b> +7 (812) 363-31-51<br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:info@gazprom-neft.ru">info@gazprom-neft.ru</a>  |
| <b>Пресс-служба</b>  |  |
| <b>по вопросам взаимодействия со СМИ</b>                     | <b>Тел.:</b> +7 (495) 777-31-43 (Москва)<br><b>Тел.:</b> +7 (812) 648-31-43 (Санкт-Петербург)<br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:pr@gazprom-neft.ru">pr@gazprom-neft.ru</a>  |
| <b>Работа с акционерами</b>                                  |  |
| <b>Департамент корпоративного и проектного сопровождения</b> | <b>Тел.:</b> +7 (812) 363-31-52<br><b>Факс:</b> +7 (812) 363-31-51<br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:shareholders@gazprom-neft.ru">shareholders@gazprom-neft.ru</a>   |
| <b>Работа с инвесторами</b>                                  |  |
| <b>Департамент по связям с инвесторами</b>                   | <b>Тел.:</b> +7 (812) 385-95-48<br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:ir@gazprom-neft.ru">ir@gazprom-neft.ru</a>  |
| <b>Аудитор</b>   | Общество с ограниченной ответственностью «Финансовые и бухгалтерские консультанты»<br><br><b>Адрес:</b> Российская Федерация 101990, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 44/1, стр. 2АБ<br><b>Тел.:</b> +7 (495) 737-53-53<br><b>Сайт:</b> <a href="http://www.fbk.ru/">www.fbk.ru/</a><br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:fbk@fbk.ru">fbk@fbk.ru</a>   |
| <b>Реестродержатель</b>                                      | Акционерное общество «Специализированный регистратор – Держатель реестра акционеров газовой промышленности» (АО «ДРАГА»)<br><b>Адрес:</b> Российская Федерация, 117420, г. Москва, ул. Новочеремушкинская, д. 71/32<br><b>Тел.:</b> +7 (495) 719-40-44<br><b>Факс:</b> +7 (495) 719-45-85<br><b>Сайт:</b> <a href="http://www.draga.ru">www.draga.ru</a><br><b>Эл. почта:</b> <a href="mailto:info@draga.ru">info@draga.ru</a> |