

Система КПЭ Группы компаний АО «Зарубежнефть»

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



В рамках функционирования системы КПЭ в Компании выделяются три основные группы КПЭ.

02

Стратегический
отчет

Корпоративные

(финансовые и отраслевые показатели)

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

Функциональные

(операционные показатели по направлениям бизнеса)

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

Проектные

(стратегические инициативы по направлениям бизнеса)

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



Основные задачи системы КПЭ

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

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

- Положение о КПЭ АО «Зарубежнефть», утверждено решением Совета директоров (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131).
- Паспорта КПЭ АО «Зарубежнефть», утверждены решением Совета директоров (Протокол от 25 ноября 2016 года № 131); Паспорт интегрального КПЭ инновационной деятельности (Протокол от 21 августа 2017 года № 141).

Документы, регламентирующие внешний контроль реализации корпоративных КПЭ

- Директивы Правительства Российской Федерации от 25 апреля 2014 года № 2579п-П13 «Об утверждении КПЭ деятельности общества» (с учетом прилагаемых методических указаний по применению КПЭ).
- Директива Правительства Российской Федерации от 31 октября 2014 года № 7389п-П13 «О повышении производительности труда в обществе».

- Директива Правительства Российской Федерации от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13 «О снижении операционных расходов (затрат) не менее чем на 2–3 % ежегодно».
- Директива Правительства Российской Федерации от 3 марта 2016 года № 1472п-П13 «Об инновационном развитии».



Показатели системы КПЭ синхронизированы с КПЭ ДПР.

В 2018 году были проведены следующие мероприятия в части функционирования и улучшения системы КПЭ:

- в соответствии с Методическими указаниями по применению КПЭ государственными компаниями Советом директоров утвержден Отчет о достижении целевых значений корпоративных КПЭ за 2017 год (Протокол Совета директоров от 29 мая 2018 года № 154), а также актуализированы значения корпоративных КПЭ на 2019 год (Протокол Совета директоров от 20 декабря 2018 года № 162);
- на Совете директоров АО «Зарубежнефть» рассмотрены промежуточные итоги исполнения КПЭ за I квартал 2018 года (Протокол Совета директоров от 30 мая 2018 года № 155), Отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта за первое полугодие 2018 года (Протокол от 26 сентября 2018 года № 158), а также Отчет о достижении корпоративных КПЭ по прогнозу до конца года с учетом факта

за девять месяцев 2018 года (Протокол от 20 ноября 2018 года № 160);

- в соответствии с Положением и регламентом о системе КПЭ АО «Зарубежнефть» проведены полугодовая и годовая защиты у Генерального директора выполнения КПЭ менеджмента АО «Зарубежнефть» (заместители Генерального директора, начальники управлений), генеральных директоров дочерних обществ;
- система КПЭ декомпозирована на уровень заместителей генерального директора дочерних обществ, разработан производственный контракт (единый набор показателей для топ-руководителей дочернего общества).

Таким образом, в 2018 году система КПЭ Компании охватывала все ключевые управленческие уровни Группы компаний АО «Зарубежнефть»:

- руководство Корпоративного центра (заместители Генерального директора и начальники управлений) – 38 единиц;
- генеральные директора дочерних обществ – 14 единиц;

- заместители генеральных директоров дочерних обществ – 71 единица.

Общее количество контролируемых показателей – более 400.

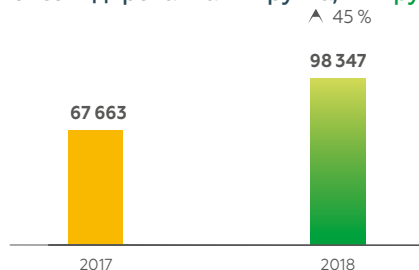
Мониторинг выполнения КПЭ производится регулярно на ежеквартальной, полугодовой и годовой основе.

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



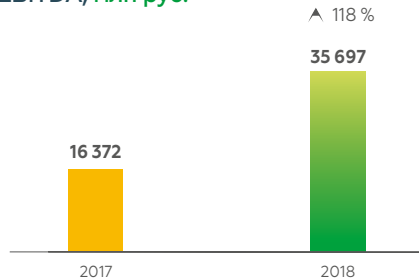
**СОВОКУПНАЯ
ИТОГОВАЯ СТЕПЕНЬ
ДОСТИЖЕНИЯ
КПЭ ЗА 2018 ГОД
ОЦЕНИВАЕТСЯ
НА УРОВНЕ 111,5 %.**

Консолидированная выручка, млн руб.



По показателю «Консолидированная выручка» фактическое значение составило 98 347 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 106,7 %. Показатель формируется на базе консолидированной финансовой отчетности по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), при этом исключается доход от СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности по МСФО, и включается доход от участия в СП «Вьетсовпетро», признанный в отчетности Компании по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ). С 2018 года в состав показателя «Консолидированная выручка» включена экспортная пошлина в размере 655,1 млн руб. в связи с изменением презентации статей консолидированного отчета о прибылях и убытках по МСФО.

ЕБИТДА, млн руб.



По показателю ЕБИТДА фактическое значение составило 35 697 млн руб., что соответствует выполнению КПЭ на 120 %. Операционная эффективность Группы компаний АО «Зарубежнефть» традиционно обеспечивается положительным результатом по сегменту «Геологоразведка и добыча», что в основном обусловлено результативностью деятельности в отчетном году ООО «СК «РУСВЬЕТПЕТРО» и СП «Вьетсовпетро».

Достижение целевых значений КПЭ в 2018 году

Показатель	Вес показателя, %	2018	
		Факт	Исполнение, %
Консолидированная выручка, млн руб.	5	98 347	106,7
Консолидированный показатель EBITDA, млн руб.	5	35 697	120,0
Размер дивидендов, млн руб.	20	4 469	100,0
Рентабельность акционерного капитала ROE, %	10	8,5	120,0
Производительность труда, тыс. руб. / человеко-часов	10	63,0	120,0
Снижение операционных расходов (затрат), %	10	3,1	120,0
Валовый объем добычи, тыс. т н. э.	15	5 149	107,5
Объем запасов, тыс. т н. э.	15	100 193	120,0
Интегральный КПЭ инновационной деятельности, %	10	100	100,0
Выполнение по корпоративным КПЭ, %			111,5
Непревышение лимита по показателю NetDebt / EBITDA	показатель депремирования	0,6	Показатели депремирования выполнены
Достижение целевого значения по выручке	показатель депремирования	103	Коэффициент депремирования равен 1
Итоговое выполнение, %			111,5

Согласно Дивидендной политике АО «Зарубежнефть», утвержденной Советом директоров (Протокол от 16 февраля 2017 года № 134), размер дивидендов составляет не менее 25 % от наибольшего значения из двух величин: чистой прибыли по РСБУ, скорректированной на доходы/расходы от переоценки обращающихся на рынке ценных бумаг дочерних обществ и относящегося к ним налога на прибыль, и чистой прибыли по МСФО. По показателю «Размер дивидендов» фактическое значение показателя в 2018 году составило 4 469 млн руб.: показатель выполнен. Оплата причитающихся Российской Федерации дивидендов по акциям, принадлежащим

Российской Федерации, произведена 10 августа 2018 года в соответствии с распоряжением Росимущества от 30 июня 2018 года № 499-р «О решениях годового общего собрания акционеров АО «Зарубежнефть».

Фактическое значение показателя «Рентабельность акционерного капитала» составило 8,5 % при целевом уровне 5,0 %. Чистая прибыль Группы компаний АО «Зарубежнефть» увеличилась на 29,6 % и составила в 2018 году 11,6 млрд руб.

Показатель «Производительность труда» исчисляется как выручка АО «Зарубежнефть» по РСБУ,

рассчитанная в сопоставимых с 2017 годом условиях и соотношенная с количеством отработанных сотрудниками Компании человеко-часов. В 2018 году показатель составил 63,0 тыс. руб. / человеко-часов при установленном целевом значении 48,6 тыс. руб. / человеко-часов. Темп роста показателя к уровню предыдущего года составил 111 %. Таким образом, выполнен целевой темп роста 108,2 %, закрепленный в Плане мероприятий по обеспечению повышения производительности, создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест, утвержденном Распоряжением Правительства Российской Федерации от 9 июля 2014 года № 1250-р.

Снижение операционных затрат утверждено с целевым значением –2 % (Директивы от 16 апреля 2015 года № 2303п-П13). Согласно Отчету о выполнении Программы повышения эффективности и оптимизации затрат за 2018 год фактическое значение показателя «Снижение операционных расходов» по итогам года составило 3,1 % (Протокол заседания Совета директоров АО «Зарубежнефть» от 26 февраля 2019 года № 164), что выше значения, директивно установленного Правительством Российской Федерации.

02 Валовая добыча углеводородов Группы компаний АО «Зарубежнефть» по факту 2018 года составила 5 149 тыс. т н. э. при целевом значении 5 054 тыс. т н. э. Рост фактического значения обеспечен увеличением добычи ООО «СК «РУСВЬЕТ-ПЕТРО», Харьягинского СРП, Блоков 04-3 и 09-3.

В результате эффективной геолого-разведки фактический объем запасов на конец отчетного периода составил 100 193 тыс. т н. э. при целевом значении 92 147 тыс. т н. э. Прирост запасов получен в результате поисково-разведочного бурения СП «Вьетсовпетро» и переоценки запасов углеводородов по месторождениям Блока 09-1.

Фактический расчет интегрального КПЭ инновационной деятельности был проведен с установлением ограничения 100 % по выполнению каждой составляющей показателя. В соответствии с Паспортом интегрального

КПЭ инновационной деятельности (утвержден решением Совета директоров АО «Зарубежнефть», Протокол от 21 августа 2017 года № 141) при достижении порогового значения (90 %) показатель считается достигнутым. С учетом изложенного результат выполнения показателя зафиксирован на уровне 100 %.

К показателям депремирования относятся два показателя – «Непревышение лимита по показателю NetDebt/EBITDA» и «Достижение целевого значения по выручке». Оба показателя выполнены, коэффициент депремирования равен 1.

0,6
СОСТАВИЛ
ПОКАЗАТЕЛЬ
NETDEBT/
EBITDA

по итогам 2018 года, что обусловлено снижением долговой нагрузки и эффективным управлением ликвидностью Группы компаний АО «Зарубежнефть».



