

Звіт Комітету з призначень та винагород за 2020 рік щодо членів правління НАК “Нафтогаз України” – проект для обговорення

Цей звіт відображає винагороду членів правління НАК “Нафтогаз України” і є частиною річного звіту за 2020 рік Групи Нафтогаз (розділ наглядової ради НАК “Нафтогаз України”).

Загальні положення

Інформація щодо винагороди членів правління НАК “Нафтогаз України” (далі також - Компанія) підготовлена згідно з вимогами Міжнародних стандартів фінансової звітності, тобто на основі нарахування. Зокрема, витрати на оплату праці, понесені у звітному періоді, але виплачені у періоді, наступному після звітного, вказані як витрати звітного періоду.

Відповідно до статуту Компанії, до виключної компетенції наглядової ради Компанії належить затвердження умов контрактів, що укладатимуться з головою та іншими членами правління, встановлення розміру їхньої винагороди, обрання уповноваженої особи для підписання таких контрактів.

Політика з винагороди членів правління Компанії пов’язана із системою управління діяльністю Компанії.

Далі ми представляємо політику винагороди членів правління Компанії та звіт щодо керівного складу.

Склад правління НАК “Нафтогаз України” у 2020 році



Андрій Коболєв,
голова правління з 25 березня 2014 року



Сергій Перелома,
перший заступник голови правління з 13 серпня 2014 року



Отто Арнолд Ватерландер,
директор виконавчий з трансформації “Групи Нафтогаз”, член правління з 21 січня 2020 року



Петрус Стефанус ван Дріл,
головний директор фінансовий “Групи Нафтогаз”, член правління з 21 січня 2020 року



Ярослав Теклюк,
директор з юридичних питань,
член правління з 21 січня 2020 року



Юрій Колбушкін,
член правління до 21 січня 2020 року



Микола Гавриленко,
член правління (за сумісництвом) до 21 січня 2020 року

Структура показників ефективності НАК “Нафтогаз України” та посилання на бізнес-стратегію та сталий розвиток Компанії

Структура показників ефективності НАК “Нафтогаз України” дозволяє втілити бачення Компанії «Готовність до виходу на IPO» у корпоративних цілях, що відповідають стратегічній ініціативі та індивідуальним завданням за допомогою системи цілей і ключових результатів («система ЦКР»), що реалізовується з 2019 року. У 2020 році усім членам правління Компанії, крім голови правління, було встановлено цілі та ключові результати.

Цілі голови правління Компанії

Цілі голови правління Компанії на 4 роки (за період з березня 2020 року по березень 2024 року) були визначені у його контракті з Компанією та затверджені наглядовою радою:

Основна ціль голови правління Компанії:

- **Обсяг чистих відрахувань:** вимірюється як загальна сума роялті, дивідендів, податку на прибуток та інших податків, які перераховуються до Державного бюджету Компанією за вирахуванням субсидій та інших прямих платежів або внесків Держави до Нафтогазу.

Допоміжні цілі голови правління Компанії:

- **Залежність Держави від імпорту природного газу:** вимірюється як загальний обсяг імпортованого газу з урахуванням внутрішнього споживання та імпорту Компанією. Це узгоджується з метою підвищення безпеки постачання та забезпечує баланс між діяльністю Компанією та інвестиціями в а) енергоефективність, б) ефективне короткострокове управління видобутком і с) створення ефективного ринку, який привалюватиме конкурентів / іноземних постачальників.

- Загальна база запасів вуглеводнів: визначається як обсяг запасів за категорією 2P до кінця чотирирічного періоду для забезпечення середньо- та довгострокової енергетичної безпеки, досягається шляхом реалізації заходів з розвідки та оцінки, а також здійснення інвестицій з метою зниження ризиків у видобувному секторі, освоєння власних родовищ Компанії та посилення компетенції.
- Готовність до IPO: вимірюється завершенням Програми трансформації (наприклад, операційна модель, компетенції, корпоративне врядування, звітність, розкриття інформації та управління результатами) та показниками операційної діяльності нарівні з міжнародними компаніями в галузі.

Цілі та ключові результати членів правління Компанії

Цілі та ключові результати членів правління Компанії були визначені у такий спосіб, щоб забезпечити їх правильне поєднання за категоріями, типом взаємодії (функціональне/крос-функціональне) та рівнем амбітності:

Категорії ЦКР:

- **Бізнес та стратегія** - цілі, спрямовані на розвиток/вдосконалення бізнес діяльності Групи Нафтогаз згідно зі стратегічними ініціативами, що ґрунтуються на корпоративних цілях.
- **Трансформація** – цілі, спрямовані на ефективну трансформацію Групи Нафтогаз, до складу яких входять усі етапи економічних та організаційних змін у процесах, процедурах та структурних підрозділах, а також зміна від «фактичного стану справ» до «бажаного результату».
- **Лідерство і культура** - цілі, спрямовані на розвиток лідерства та корпоративної культури (цей вид ЦКР мав нульову вагу при оцінці загального балу ЦКР, так як використовувався лише в цілях розвитку).

Так звані **амбітні** цілі були визначені для деяких керівників з метою відобразити виклики, подолання яких є вкрай бажаним навіть в умовах невизначеності, потрібні дії та ресурси. “**Цілі - зобов'язання**” застосовувалися до цілей, досягнення яких повністю залежало від дій (завдань, обов'язків, повноважень) співробітника і які повинні бути досягнуті при звичайних ризикових ситуаціях.

Цілі та ключові результати членів правління Компанії за 2020 рік були встановлені наглядовою радою Компанії у жовтні 2020 року. Загалом для членів правління Компанії було визначено 42 цілі та 132 ключових результати. Всі цілі та ключові результати були встановлені індивідуально.

У лютому-березні 2021 року досягнення членами правління Компанії цілей та ключових результатів, встановлених на 2020 рік, були розглянуті головою правління Компанії, керівником з питань стратегії та бізнес-аналітики (підлеглий голови правління) та директором з впровадження трансформації “Групи Нафтогаз” (безпосередній підлеглий директора

виконавчого з трансформації “Групи Нафтогаз”) та оцінені й затверджені наглядовою радою. Розрахунковий середній бал оцінки цілей для групи членів правління становить 9,45 із 10.

Також, наглядова рада встановила суму річного бонусу за 2020 рік для кожного члена правління Компанії згідно з результатами оцінки досягнення цілей та ключових результатів.

У таблиці 1 ми презентуємо цілі та ключові результати кожного члена правління Компанії, а також відповідну оцінку, підтверджену наглядовою радою.

Структура винагороди членів правління Компанії

Метою поточної структури винагороди членів правління Компанії є формування справедливої, збалансованої та ефективної системи оплати праці керівників, що стимулює їх до реалізації стратегії Групи Нафтогаз, досягнення короткострокових та довгострокових цілей.

Винагорода членів правління Компанії складається з таких компонентів:

- Базова частина винагороди
- Винагорода за виконання роботи на інших ключових посадах в Групі Нафтогаз (див. нижче)
- Змінна частина винагороди, що включає річну премію та премію за особливі досягнення, досягнення вагомих цілей, реалізацію важливих стратегічних проектів
- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

У 2020 році для голови та членів правління Компанії не було впроваджено програму довгострокового стимулювання.

Детальний опис мети та складу вищезазначених компонентів загальної винагороди наведено нижче.

Поточна система винагороди співвідноситься із системою управління діяльністю Компанії, впровадженою з 2019 року.

Базова частина винагороди

Включає суму основної заробітної плати (посадовий оклад), оплату тимчасової відсутності (відпустки, лікарняний) тощо.

Відповідно до Політики з винагороди посадові оклади членам правління Компанії встановлюються згідно системи оцінки посад (грейдів) в Компанії, що дозволяє залучати, утримувати та мотивувати керівників з рівнем компетенцій, необхідним для ефективного управління Компанією та реалізацією її стратегії.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2020 № 334 “ Питання розміру оплати праці керівників, членів виконавчих органів та винагороди членів наглядових рад суб’єктів господарювання державного сектору економіки” та постанови від 26.10.2021 №996 “ Деякі питання оплати праці керівників, членів виконавчих органів та винагороди членів наглядових рад суб’єктів господарювання державного сектору економіки” розмір місячного посадового окладу членів правління Компанії у період з квітня по вересень 2020 року був обмежений 10 мінімальними заробітними платами або 47 230 гривень.

З 01.01.2021 посадові оклади 3-х членів правління Компанії були переглянуті в бік підвищення в середньому на 44% (в гривневому еквіваленті).

Винагорода за виконання роботи на інших ключових посадах

У червні 2020 року наглядовою радою Компанії було схвалено виконання членами правління Компанії, окрім їхньої основної роботи в Компанії, іншої роботи на підприємствах Групи Нафтогаз за сумісництвом.

Відповідно до рішення наглядової ради Компанії правлінням Компанії були погоджені рішення акціонера підприємств Групи Нафтогаз про преміювання окремих працівників таких товариств, зокрема членів правління Компанії – сумісників, за особливі досягнення, а саме:

- результати впровадження Плану реагування на кризи 2020;
- результати операційної діяльності дивізіону “Зберігання природного газу”.

Річний бонус 2020

Система змінної частини винагороди керівників пов'язує цілі Компанії з результатами діяльності окремих керівників, посилює зацікавленість в отриманні максимального ефекту для Компанії від своєї діяльності.

Річний бонус для голови правління Компанії не передбачено.

Максимальна сума річного бонусу для членів правління Компанії може сягати 150% від річного посадового окладу відповідно до умов контракту/трудового договору, укладеного з членом правління. Розмір бонусу залежить від результатів оцінки досягнення цілей та ключових результатів.

Відповідно до положень контракту із Сергієм Переломою, першим заступником голови правління, членом правління, премія не нараховується та не виплачується за відповідний період у випадку:

- невиконання або неналежного виконання рішень органів Компанії, доведених до відома члена правління у встановленому порядку;
- порушення членом правління трудової дисципліни, дисциплінарні стягнення, накладені на члена правління;
- недосягнення цілей та ключових результатів, встановлених на відповідний звітний період, інших цілей у середньострокових та довгострокових проектах.

Умови трудових контрактів з Отто Арнольдом Ватерландером, директором виконавчим з трансформації Групи Нафтогаз, Петрусом Стефанусом ван Дрілом, головний директор фінансовий Групи Нафтогаз, Ярославом Теклюком, директором з юридичних питань, передбачають виплату річного бонусу на підставі оцінки досягнень цілей та ключових результатів і не містять спеціальних положень, які б унеможливили виплату річної премії.

Премія за особливі досягнення, досягнення вагомих цілей, реалізацію важливих стратегічних проектів

Особливими вважаються досягнення, які, на думку наглядової ради Компанії, мають значний позитивний вплив на діяльність Компанії.

Розмір та порядок виплати такої премії визначається наглядовою радою Компанії.

Відповідно до рішень наглядової ради Компанії та умов трудових договорів окремим членам правління Компанії протягом 2020 року здійснено виплату премій за особливі досягнення, досягнення вагомих цілей, реалізацію важливих стратегічних проектів, а саме:

- забезпечення випуску та розміщення єврооблігацій;
- завершення процесу відокремлення діяльності із транспортування природного газу магістральними газопроводами;
- організація забезпечення безперебійного постачання газу споживачам усіх категорій та успішного старту опалювального періоду 2019/2020 років;
- позитивне рішення трибуналу Арбітражного інституту Торгівельної палати Стокгольма в арбітражному провадженні V 2014/129 стосовно контракту № ТКГУ на транзит природного газу.

Сума премії за позитивне рішення трибуналу Арбітражного інституту Торгівельної палати Стокгольма в арбітражному провадженні V 2014/129 стосовно контракту № ТКГУ на транзит природного газу, яка була виплачена у 2020 році, дорівнює сумі заборгованості Компанії перед працівниками з виплати зазначеної премії за період 2018-2020 роки як визначено у додаткових угодах до контрактів, трудових договорів з відповідними членами правління Компанії, підписаними у 2018 році.

На виконання умов контракту, підписаного з колишнім головою правління Компанії, з точки зору розробки механізму забезпечення виконання зобов'язання Компанії перед головою правління щодо виплатити премії за позитивне рішення Арбітражного інституту Торгової палати Стокгольма, Компанія, згідно з основними умовами гарантії, схваленими рішенням наглядової ради Компанії від 09.04.2020 та рішенням правління від 13.04.2020, протокол № 171-KI (надалі – Основні умови гарантії), уклала Договір гарантії № 62-Г/20-VIP-L від 13.04.2020 року з Банком-гарантом («Договір»), який передбачає виплату премії на користь голови правління, розрахованої відповідно до умов контракту, у разі невиконання Компанією умов контракту.

Попередній голова правління Компанії не забезпечив виплату вищезазначеної премії в останній день його роботи, як це було передбачено умовами його контракту.

Як результат, колишній голова правління звернувся до Банку-гаранта за процедурою, встановленою банківською гарантією, і отримав від банку гарантійну виплату на суму, що відповідає сумі премії до оподаткування згідно з умовами Договору, але не відповідає чистій сумі зазначеної премії (без урахування відповідних податкових відрахувань та суми базової заробітної плати, отриманої за період, починаючи з 23 березня 2020 року до останнього робочого дня в Компанії) – 338 624 803 грн. Пізніше Банк зняв відповідну суму до оподаткування з гарантійного рахунку Компанії, відкритого в Банку-гаранті згідно з Договором, для покриття суми, витраченої Банком-гарантом відповідно до Договору.

Після цього колишній голова правління подав Компанії запит на узгодження відповідних сум платежів. Після відповідних перевірок Компанія звернулася до колишнього голови правління з вимогою повернути кошти на суму 1 142 898,30 грн., отримані ним у перевищення поточних зобов'язань Компанії. Вимогу Компанії було задоволено колишнім головою правління в повному обсязі 30.06.2021.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати

Членам правління Компанії надаються додаткові компенсації та пільги, необхідні для виконання трудових обов'язків та не заборонені законодавством України, такі як службовий автомобіль, медичне страхування, страхування життя тощо.

Вихідна допомога при звільненні

Члени правління Компанії (окрім голови правління) мають право на вихідну допомогу при звільненні. Перелома Сергій має право на вихідну допомогу в розмірі 12 середньомісячних заробітних плат. Отто Арнолд Ватерландер, директор виконавчий з трансформації Групи Нафтогаз, Петрус Стефанус ван Дріл, головний директор фінансовий Групи Нафтогаз, Ярослав Теклюк, директор з юридичних питань мають право на отримання вихідної допомоги у розмірі 12 місячних посадових окладів.

Право на вихідну допомогу реалізується за умови, що члени правління Компанії не вчинили грубих порушень та інших істотних порушень своїх обов'язків.

Детальна інформація щодо загальної суми та структури винагороди, отриманої членами правління Компанії, представлена у Таблиці 2.

Порогове значення

Жодного порогового значення щодо змінної частини виплат членам правління Компанії у разі низьких фінансових показників Компанії та/або в критичній ситуації не було передбачено.

Таблиця 1. Оцінка досягнення цілей та ключових результатів

Сергій Перелома

Категорія цілей	Кількість цілей	Кількість ключових результатів	Оцінка голови правління
Бізнес та стратегія	4	17	9,4
Трансформація	1	6	
Лідерство та культура	2	6	
Всього	7	29	

Корпоративна ціль	№	Індивідуальна ціль	Ключові результати	Вага цілі, %	Категорія цілі	Оцінка голови правління
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	1	Забезпечити управління та створення цінності за договором із організації транзиту, укладеним між НАК "Нафтогаз" та ПАТ "Газпром"	1. Ухвалено рішення НКРЕКП узгодити коефіцієнти періодичного бронювання потужностей з європейськими та вимогами транзитних контрактів	15%	Бізнес та стратегія	9,0
			2. Забезпечити надання пріоритету бронюванню потужностей в оператора ГТС			
			3. Забезпечити отримання додаткових доходів від транзиту, де можливо, зокрема, завдяки домовленостям про додаткові короткотермінові бронювання потужностей з Газпромом			
			4. Забезпечити належне виконання транзитного контракту			
Забезпечити сталість створення цінності шляхом фокусування на екологічній,	2	Прискорити перехід до сталості	1. Завершити будівництво Чуднівської ФЕС та її запуск в експлуатацію до листопада 2020 року, отримати ліцензію, готовність до експлуатації	20%	Бізнес та стратегія	9,0

соціальної та управлінській складових діяльності		енергетики шляхом реалізації проєктів із генерації енергії сонця та вітру	2.Завершити будівництво Андріївської вітряної електростанції та її запуск в експлуатацію до листопада 2020 року			
Усунути відставання HSE та операційної діяльності відповідно до індустріальних стандартів	3	Побудувати організацію, орієнтовану на найвищі стандарти в сфері промислової безпеки, охорони здоров'я, збереження довкілля	1.Створити вертикально інтегровану функцію HSE у групі Нафтогаз 2.Запровадити галузевий стандарт звітування / набір показників HSE 3.Провести аудит цілісності об'єктів та інших ризиків 4.Провести екологічний аудит 5.Розробити структуру контролів у сфері HSE відповідно до візії HSE групи Нафтогаз 6.Забезпечити коефіцієнт частоти травм із тимчасовою втратою працездатності на рівні не більше 0,3	25%	Трансформація	10,0
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	4	Забезпечити створення цінності видобувними активами в Арабській Республіці Єгипет	1.Оптимізувати організаційну структуру підрозділів в Україні та АРЕ 2.Оптимізувати чисельність персоналу 3.Забезпечити передачу прав і обов'язків за концесійними угодами до НАК «Нафтогаз України» 4.Збільшити прибутки шляхом досягнення зменшення знижок при реалізації нафти 5.Зменшити витрати шляхом зниження витрат на транспортування нафти в АРЕ	15%	Бізнес та стратегія	10,0
Побудувати провідну регіональну вертикально	5	Забезпечити розвиток бізнесу	1.Забезпечити комерційну досконалість шляхом запуску нових продуктів і послуг	25%	Бізнес та стратегія	8,8

<p>інтегровану енергетичну компанію, яка: ... інвестує у майбутнє та нарощує власну вуглеводневу ресурсну базу... ... одночасно поставляючи цінність споживачу в якості компанії-постачальника у сталий спосіб... ... та трансформуючи бізнес зі зберігання природного газу та транспортування, переробки та продажу нафти, нафтопродуктів диверсифікуючи діяльність по інших напрямках енергетичної індустрії</p>		<p>Групи Нафтогаз із зберігання природного газу</p>	<p>2.Забезпечити належну підготовку до опалювального сезону 2020/2021</p> <p>3.Забезпечити 0 нещасних випадків з летальним наслідком на роботі (спричинених робочою діяльністю)</p> <p>4.Розробити та подати оновлену стратегію зберігання</p> <p>5.Розробити та подати Бізнес-план дивізіону Зберігання на 2021-2025 роки</p> <p>6.Забезпечити оптимізацію структури УТГ за попередньо затвердженим планом, уточнити цілі щодо оптимізації штатної чисельності разом із командою трансформацій</p>			
<p>Всі корпоративні цілі</p>	<p>6</p>	<p>Команда управляється у віддаленому форматі</p>	<p>1.Освоєно цифрові інструменти для віртуальної роботи команди - принаймні 2 цифрові інструменти</p> <p>2.Реалізовано принаймні 1 інструмент для віртуальної роботи з командою - принаймні 1 інструмент</p> <p>3. Зібрані відгуки команди про ефективність віртуальної роботи - принаймні двічі на рік (кожні 6 місяців)</p> <p>4. Пройдений тренінг з постановки цілей та оцінки цілей, включаючи процеси зворотного зв'язку та навички, включаючи віддалений формат (за наявності)</p>	<p>0%</p>	<p>Лідерство та культура</p>	<p>5,0</p>

Всі корпоративні цілі	7	Покращення горизонтальної взаємодії та взаємовідносин	<p>1.Проведено між функціональні зустрічі для колег, щоб представити місію підпорядкованої команди, основні компетенції членів команди, ключові цілі та досягнення</p> <p>2.Міжфункціональні групи, створені спільними проектами / завданнями, спрямованими на вдосконалення / оптимізацію процесів</p>	0%	Лідерство та культура	5,0
-----------------------	---	---	---	----	-----------------------	-----

Отто Ватерландер

Категорія цілей	Кількість цілей	Кількість ключових результатів	Оцінка голови правління
Бізнес та стратегія	7	18	9,6
Трансформація	6	31	
Лідерство та культура	3	5	
Всього	16	54	

Корпоративна ціль	№	Індивідуальна ціль	Ключові результати	Вага цілі, %	Категорія цілі	Оцінка голови правління
Стати партнером уряду для досягнення національної енергетичної незалежності через розвиток національної ресурсної бази, оптимізацію споживання та розвиток енергоринків	1	Розробка нової стратегії	1. Оновлення стратегії в 2020 р.	5%	Бізнес та стратегія, Трансформація	10,0
			2. Наявність "істотних змін в Бізнес плані на 2021 в порівнянні з попереднім роком"			
Стати партнером уряду для досягнення національної енергетичної незалежності через розвиток національної ресурсної бази, оптимізацію споживання та розвиток енергоринків	2	Розвиток Комерційного напрямку в бізнесі	1. Забезпечення технічної готовності для початку діяльності в сегменті Роздрібної торгівлі	5%	Бізнес та стратегія	9,0
			2. Розробка Торгової стратегії та розширення обсягів Торгової діяльності			
Стати партнером уряду для досягнення національної енергетичної незалежності	3	Збільшення резервної бази	1. Визначення контрольних точок та створення дорожньої карти для реалізації бачення "найбільш бажаної геологічної функції в світі"	10%	Бізнес та стратегія	10,0

через розвиток національної ресурсної бази, оптимізацію споживання та розвиток енерго-ринків			2. Визначення інвестиційних потреб та інших вимог для забезпечення зростання			
			3. Створення та реалізація стратегії керування відносинами з партнерами			
			4. Розробка карти та стратегії розвитку проектів видобутку на шельфі та щільних порід			
			5. Укладення угоди з розподілу продукції (УРП) з Vermillion			
			6. Забезпечення закриття процесів отримання спеціальних дозволів та відкриття «Розвідка та видобування» шляхом отримання доступу до ділянки Юзівська та офшорних ділянок			
Стати партнером уряду для досягнення національної енергетичної незалежності через розвиток національної ресурсної бази, оптимізацію споживання та розвиток енерго-ринків	4	Залучення партнерів	1. Забезпечення продовження видобутку на базі РРС в середовищі з панівними низькими цінами 2. Укладення угоди з нарощування видобутку РЕС 3. Залучення міжнародних партнерів та підписання щонайменше 1го Меморандуму про співпрацю (MOU)	10%	Бізнес та стратегія	10,0
Забезпечити сталість створення цінності шляхом фокусування на екологічній, соціальній та управлінській складових діяльності	5	Розробка оцінок регіональних впливів на програму зростання	1. Коучинг керівників Розвідки та Видобування і Газопромислових Управлінь для досягнення поставлених цілей із залученням високопрофесійних консультативних послуг 2. Залучення зовнішніх партнерів / політиків та урядовців	5%	Бізнес та стратегія	9,0
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	6	Активація операційної моделі	1. Розділення ІГ на Дивізіон Комерція і Дивізіон Розвідка та Видобування 2. Фіналізація та публікація ключових документів. Розподіл обов'язків	10%	Трансформація	10,0

			<p>3. Завершити та утвердити розподіл Бізнес Дивізіонів та Корпоративних функцій</p> <p>4. Залучення топ 100 до підтримки трансформації</p> <p>5. Нове визначення Розвідки та Видобування - Технічний інтерфейс</p> <p>6. Впровадження нової структури Управління контрактами та ліквідація Закупок, які дісталися нам у "спадок"</p> <p>7. Визначення, обрання, призначення та залучення до провадження діяльності нових керівників обох Дивізіонів</p> <p>8. Зниження рівня ескалації в третьому та четвертому кварталах</p> <p>9. Сприяння реструктуризації та спрощенню процесу прийняття рішень Правлінням</p>			
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	7	Покращення ефективності групи	<p>1. Впровадження Інтернет-порталу для доступу до ключових рішень та управління знаннями</p> <p>2. Впровадження Відповідальності за процеси та Управління бізнес процесами</p> <p>3. Зменшення числа бюрократичних процедур (наприклад, Торгові операції, Науковий секретаріат)</p> <p>4. Визначення границь Дивізіону Зберігання: торгіві та операційні синергії</p> <p>5. Реструктуризація Бізнес-планування, циклу бюджетування та оцінювання</p> <p>6. Зменшення собівартості одиниці інвестування</p> <p>7. Визначення "цілковитого потенціалу" загальної кількості співробітників шляхом порівняльного аналізу</p>	10%	Трансформація	9,3 *

Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	8	Запуск та реалізація вибраних проектів з трансформації	1. Створення та реалізація стратегії керування відносинами з партнерами	10%	Трансформація	7,3
			2. Прагнення до прийняття рішення щодо Партнерства в бурінні			
			3. Перебудова та трансформація кадрового потенціалу			
			4. Впровадження Управління ланцюжками поставок та отримання вигоди			
			5. Акселератори Розвідки та Видобування (вкл. газ у щільних породах та газ на шельфі)			
			6. Координація Цифрової трансформації			
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	9	Покращення якості роботи Технічного дивізіону	1. Визначення цілкового потенціалу та дорожніх карт для 5 відібраних видів діяльності (Буріння, Закупівлі, Будівництво, Управління проектами, Геолого-технологічні заходи)	10%	Трансформація	9,5 *
			2. Фактичні / Планові показники, Нафтовий потенціал, Кількість працівників			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням довгострокового зростання та ефективної структури капіталу	10	Контроль над інвестиціями	1. Публікація нової інвестиційної політики, погодженої Фінансами	5%	Трансформація	10,0
			2. Розблокування критичних інвестицій: LPG Хрестище, дві дожимні компресорні станції			
			3. Розробка панелі інструментів: порівняння фактичних показників з плановими			
			4. Ініціювання Генерального плану з інвестицій у компресорне обладнання			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням	11	Забезпечення видобутку	1. Забезпечення видобутку в 2020 році згідно з Планом видобутку на 2020 рік: 13.2 мільярдів куб. м товарного газу	5%	Бізнес та стратегія	10,0

довгострокового зростання та ефективної структури капіталу			2. Забезпечення видобутку в 2021 році згідно з Планом видобутку на 2021 рік на аналогічному сталому рівні			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням довгострокового зростання та ефективної структури капіталу	12	Забезпечення грошовими коштами	1. Забезпечення ухвалення Наглядовою радою Плану антикризового реагування	10%	Трансформація	10,0
			2. Зменшення кризових операційних витрат на 20%			
			3. Зменшення кризових капітальних витрат на 20%			
Усунути відставання HSE та операційної діяльності відповідно до індустріальних стандартів	13	Покращення обізнаності	1. Досягнення нульових загиблих та LTIF на рівні ефективності	5%	Бізнес та стратегія	10,0
Всі корпоративні цілі	14	Ідентифіковано та розпочато розвиток лідерів змін	1. Ідентифіковано перелік працівників - майбутніх лідерів трансформаційних змін у Дивізіонах та Корпоративних функціях	0%	Лідерство та культура	10,0
			2. Встановлено для лідерів змін цілі та завдання, спрямовані на розвиток компетенцій та впровадження змін за напрямками діяльності			
			3. Забезпечено постійний моніторинг (щонайменше - 1 раз у квартал) прогресу у досягненні цілей			
Всі корпоративні цілі	15	Участь у створенні культури трансформації та розвитку лідерства через зміни	1. Розроблено бліц-інтерв'ю або відео «Що, на мою думку, означає «Бути лідером змін. Що це значить для мене»	0%	Лідерство та культура	10,0
Всі корпоративні цілі	16	Взято участь в ефективній співпраці та культурі відносин	1. Підготовлено бліц-інтерв'ю або відео на тему: «Розбудова відносин. Чому це важливо і як я це роблю» - щонайменше 1 раз на рік	0%	Лідерство та культура	10,0

* Орієнтовний середній бал на основі балів за досягнення відповідних ключових результатів

Ярослав Теклюк

Категорія цілей	Кількість цілей	Кількість ключових результатів	Оцінка голови правління
Бізнес та стратегія	5	9	9,4
Трансформація	1	3	
Лідерство та культура	3	5	
Всього	9	17	

Корпоративна ціль	№	Індивідуальна ціль	Ключові результати	Вага цілі, %	Категорія цілі	Оцінка голови правління
Стати партнером уряду для досягнення національної енергетичної незалежності через розвиток національної ресурсної бази, оптимізацію споживання та розвиток енергоринків	1	Вирішити питання управління та реструктуризації діяльності ПАТ «Укрнафта»	1.Здійснено юридичний супровід підготовки до розділення активів ПАТ "Укрнафта"	10%	Бізнес та стратегія	10,0
	2	Сприяти законодавчим змінам з метою відкриття газового ринку (роздрібного сегменту та сегменту ТКЕ) для конкуренції	1.Підготовлені юридичні рекомендації щодо необхідних дій з метою: а) Лібералізації роздрібного ринку газу (спрощення правил зміни постачальника) б) Вирішення системних проблем ТКЕ; в) Вирішення проблем несанкціонованих відборів та плати за нейтральність. 2. Підготовлені необхідні проекти змін в закони та підзаконні акти з метою досягнення зазначених результатів.	20%	Бізнес та стратегія	10,0

			3. Здійснено юридичний супровід і сприяння реалізації зазначених реформ			
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	3	Забезпечити врегулювання боргу Укрнафти перед державою	1. Здійснено юридичне забезпечення процесу отримання від Уряду компенсації за виконання спеціальних обов'язків згідно статті 11 ЗУ "Про ринок природного газу"	15%	Бізнес та стратегія	10,0
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	4	Забезпечити ефективну роботу зі стягнення проблемної дебіторської заборгованості	1. Реформовано Департамент проблемної заборгованості Нафтогазу.	20%	Бізнес та стратегія	9,0
			2. Впроваджено функцію Стягнення проблемної заборгованості в Групі Нафтогаз.			
			3. Забезпечено отримання оплати заборгованості на суму понад 1.4 млрд грн.			
Забезпечити сталість створення цінності шляхом фокусування на екологічній, соціальній та управлінській складових діяльності	5	Запровадити високі стандарти корпоративного управління у відповідності до принципів ОЕСР, сприяючи затвердженню Політики власності, Статуту та Корпоративної стратегії відповідно до ОЕСР	1. Забезпечити юридичний та інформаційний супровід процесу затвердження Політики власності, Статуту та Корпоративної стратегії Компанії	10%	Бізнес та стратегія	10,0
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	6	Створити ефективну корпоративну Юридичну Функцію	1. Затверджено внутрішні нормативні документи щодо створення корпоративної функції	25%	Трансформація	8,5
			2. Здійснено підготовку до впровадження з 2021 року системи управління талантами в Юридичній функції, Функції з стягнення поробленої заборгованості групи Нафтогаз,			

			Офісу з етики закупівель та Функції з управління корпоративними правами Групи Нафтогаз.			
			3. Запроваджено систему обліку часу та систему "внутрішньогрупового білінгу" Корпоративної юридичної функції			
Всі корпоративні цілі	7	Покращено горизонтальну взаємодію та співпрацю	1. Проведено міжфункціональні зустрічі для колег з метою презентації місії очолюваної команди, головних компетенцій членів команди, ключових цілей та досягнень 2. Створено кросфункціональні команди з спільними проектами/завданнями, спрямованими на покращення/оптимізацію процесів	0%	Лідерство та культура	8,0
Всі корпоративні цілі	8	Побудова мережі контактів у сфері своєї спеціалізації	1. Членство у відповідній професійній спільноті. 2. Участь у конференціях/публічних або віртуальних заходах у якості учасника та/або доповідача.	0%	Лідерство та культура	8,0
Всі корпоративні цілі	9	Розпочато Внутрішню програму управління знаннями	1. Організовано процес обміну знаннями та досвідом в середині Дивізіону/Корпоративної функції шляхом проведення навчання.	0%	Лідерство та культура	9,0

Петрус Стефанус ван Дріл

Категорія цілей	Кількість цілей	Кількість ключових результатів	Оцінка голови правління
Бізнес та стратегія	2	5	9,4
Трансформація	5	15	
Лідерство та культура	3	12	
Всього	10	32	

Корпоративна ціль	№	Індивідуальна ціль	Ключові результати	Вага цілі, %	Категорія цілі	Оцінка голови правління
<p>Побудувати провідну регіональну вертикально інтегровану енергетичну компанію, яка:</p> <p>... інвестує у майбутнє та нарощує власну вуглеводневу ресурсну базу...</p> <p>... одночасно поставляючи цінність споживачу в якості компанії-постачальника у сталий спосіб...</p> <p>... та трансформуючи бізнес зі зберігання природного газу та транспортування, переробки та продажу нафти, нафтопродуктів диверсифікуючи діяльність</p>	1	Розширити бізнес	1. Сприяння СП з буріння та контракту з інтенсифікації видобутку	10%	Трансформація	10,0
			2. Спільно з CEO, виконавчим директором та головою департаменту стратегічного планування розробити стратегію Нафтогазу			
			3. Розробити трейдингову стратегію та збільшити торгову активність			

по інших напрямках енергетичної індустрії						
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	2	Керувати реалізацією	1. Впровадити фінансову організацію, де всі фінансові співробітники Групи звітують перед фінансовим директором; мова йде про співпрацю!	20%	Бізнес та стратегія	9,0
			2. Включити в Фінанси Раду з контракування			
Здійснити трансформацію Групи та побудувати високоефективну операційну модель	3	Керувати фінансовим забезпеченням	1. Удосконалити процес планування та оцінки	10%	Трансформація	10,0
			2. Ініціювати ІТ бізнес-рішення			
			3. Впровадити нову інвестиційну політику			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням довгострокового зростання та ефективної структури капіталу	4	Керувати фінансовим забезпеченням	1. Отримати дохід \$30 млн. від надлишку грошових коштів та зменшити вартість запозичень відповідно до ринку	20%	Бізнес та стратегія	8,0
			2. Отримати компенсацію ПСО, забезпечити додаткові виплати в бюджет 10 млрд. грн.			
			3. Забезпечити випуск єврооблігацій \$500 млн., або інші джерела фінансування для збалансування програми фінансового розвитку			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням довгострокового зростання та ефективної структури капіталу	5	Керувати діяльністю пов'язаною з IPO	1. Випустити переглянуту Модель внутрішнього контролю в Групі	20%	Трансформація	10,0
			2. Бути помітним на ринку, взаємодіяти з банками та інвесторами			
Збільшити чисті трансферти державі з одночасним збереженням довгострокового зростання	6	Створити фінансову дисципліну і продуктивне мислення	1. Визначити ключові показники ефективності, які рухають вперед фінансовий результат Групи	10%	Трансформація	10,0
			2. Регулярно надавати покращені звіти з чіткими визначеннями або "єдиною версією істини"			
			3. Удосконалити процес планування та оцінки			

та ефективної структури капіталу			4. Зустрічі зі спільнотою Нафтогазу, зокрема топ-20, щодо фінансових показників			
Забезпечити ефективне впровадження "плану відповіді на кризу" з одночасним збереженням порядку денного, що націлений на довгострокове зростання	7	Керувати антикризовою діяльністю	1. Уряд чітко розуміє очікувані чисті трансферти та дивіденди	10%	Трансформація	10,0
			2. Надати модель для розуміння фінансового впливу кризи			
			3. Обмежити OPEX та CAPEX та погодити ліміти з CEO і виконавчим директором.			
Всі корпоративні цілі	8	Проводити регулярні зустрічі для спілкування та зворотного зв'язку	1. Провести наради з Топ-100 щодо поточних результатів та процесів, щонайменше чотири рази на рік	0%	Лідерство та культура	10,0
			2. Участь у відкритій онлайн-сесії запитань та відповідей для працівників за участю керівництва Групи - мінімум раз на рік			
			3. Організовано регулярне навчання щодо Індексу задоволеності персоналу (опитування кожні 6 місяців щодо задоволеності роботою, роботи в команді тощо) - середній бал не менше 4 балів з 5 (якщо буде реалізовано)			
Всі корпоративні цілі	9	Команда управляється у віддаленому форматі	1. Участь у тренінгу з управління віртуальною командою (якщо буде реалізовано)	0%	Лідерство та культура	10,0
			2. Вивчити два цифрових інструмента для віртуальної роботи команди - принаймні 2 цифрових інструмента			
			3. Впровадити принаймні 1 інструмент для віртуальної роботи з командою			
			4. Зібрати відгуки команди про ефективність віртуальної роботи - не менше двох разів на рік (кожні 6 місяців)			

			5. Пройти навчання з постановки цілей та оцінки цілей, зокрема щодо процесів зворотного зв'язку та навичок, включаючи віддалений формат (якщо буде впроваджено)			
Всі корпоративні цілі	10	Налагоджені взаємовідносини з зацікавленими сторонами	1. Скласти перелік ключових стейкхолдерів та організацій, з якими необхідно співпрацювати з різних питань	0%	Лідерство та культура	9,0
			2. Визначити інтереси, стиль спілкування, властивий партнерам. Визначив цілі, яких слід досягти у співпраці з ними, та різні важливі аспекти			
			3. Розробити та застосувати власні алгоритми поведінки, які сприятимуть взаємодії, взаєморозумінню та вдосконаленню партнерських відносин			
			4. Визначити конкретних зацікавлених сторін, з якими були покращені відносини або з якими досягнуто домовленостей в інтересах Компанії			

Таблиця 2. Загальна сума та структура винагороди членів правління НАК “Нафтогаз України” у 2020 році

	Андрій Коболєв, голова правління	Сергій Перелома, перший заступник голови правління	Отто Арнолд Ватерландер, член правління	Петрус Стефанус ван Дріл, член правління	Ярослав Теклюк, член правління	Юрій Колбушкін, член правління (до 21 січня 2020 року)	Микола Гавриленко, член правління (за сумісництвом, до 21 січня 2020 року)
Загальна сума винагороди, млн грн до оподаткування	347,0	62,8	59,5	45,9	93,8	0,9	0,2
Базова частина винагороди, млн грн	6,3	7,4	8,8	7,4	5,6	0,7	0,2
Винагорода за виконання роботи на інших ключових посадах в Групі Нафтогаз, враховуючи премію за особливі досягнення, млн грн		24,7 з яких 18,5 – премія, яка виплачена у квітні 2021	21,8 з яких 10,7 – премія, яка виплачена у квітні 2021	16,4 з яких 4,8 – премія, яка виплачена у квітні 2021	19,8 з яких 12,7 - премія, яка виплачена у квітні 2021		
Річний бонус 2020, млн грн		17,1 виплачений у квітні 2021	27,6 виплачений у квітні 2021	21,1 виплачений у квітні 2021	15,4 виплачений у квітні 2021		
Премія за особливі досягнення, досягнення вагомих цілей, реалізацію важливих		12.8 2.0 – виплачена у лютому 2020 за організацію забезпечення безперебійного постачання газу			50.7 3.6 – виплачена у березні 2020 за забезпечення випуску та розміщення еврооблігацій,		

<p>стратегічних проектів (яка була виплачена у 2020 році та пов'язана з результатами діяльності у 2020 та попередніх роках), млн грн</p>		<p>споживачам усіх категорій та успішного старту опалювального періоду 2019/2020 років; 10.8 – виплачена у грудні 2020 за позитивне рішення трибуналу Арбітражного інституту Торгівельної палати Стокгольма в арбітражному провадженні V 2014/129 стосовно контракту № ТКГУ на транзит природного газу</p>			<p>завершення процесу відокремлення діяльності із транспортування природного газу магістральними газопроводами; 47.1 – виплачена у грудні 2020 за позитивне рішення трибуналу Арбітражного інституту Торгівельної палати Стокгольма в арбітражному провадженні V 2014/129 стосовно контракту № ТКГУ на транзит природного газу</p>		
<p>Премія голові правління, яка була виплачена йому у травні 2021 року відповідно до результатів його діяльності у попередніх роках та пов'язана з закінченням його роботи у Компанії, млн грн</p>	<p>338,6</p>						

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, млн грн	1,9	0,6	1,1	0,8	2,1		
Єдиний соціальний внесок, який сплачує роботодавець, млн грн	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
Фактична оцінка досягнення членами правління цілей та ключових результатів, встановлених на 2020 рік (максимально можлива оцінка – 10 балів)	Не оцінювався	9,4 з 10	9,6 з 10	9,4 з 10	9,4 з 10	Не оцінювався	Не оцінювався

*Решта премії за позитивне рішення трибуналу Арбітражного інституту Торгівельної палати Стокгольма в арбітражному провадженні V 2014/129 стосовно контракту № ТКГУ на транзит природного газу буде виплачена у 2021 році та вказана у звіті про винагороду за 2021 рік