

ДОКЛАД И.И. Сечина

«Роснефть 2022» - стратегия будущего

Уважаемые акционеры! Уважаемые гости Собрания и партнеры!

Мы рады приветствовать вас на Годовом общем собрании акционеров Компании «Роснефть»! Сегодня оно проходит в г. Сочи, в рамках реализации принципа ротации, основанного на необходимости приближения к нашим акционерам. Здесь, на юге нашей страны, в Краснодарском крае, Ингушетии, Чеченской республике, Ставрополье, находится также ряд наших ключевых дочерних обществ.

Сегодня в работе нашего собрания принимают участие как акционеры Компании – физические лица, так и институциональные инвесторы, представители нашего давнего стратегического акционера ВР. Мы также приветствуем сегодня наших новых стратегических акционеров: Суверенный фонд Катара и компанию Гленкор.

Отчетный год стал для нас знаковым в части

завершения пятилетней программы преобразований Компании, в результате которой «Роснефть» приобрела свой современный облик. Остановлюсь на основных итогах нашей работы. О некоторых из них уже сказал Андрей Рэмович Белоусов, Председатель Совета директоров.

Мы существенно нарастили операционные и финансовые показатели «Роснефти». За 5 прошедших лет объемы добычи жидких углеводородов и нефтепереработки были увеличены примерно в два раза, а добыча газа – более чем в 5 раз, что позволило «Роснефти» стать лидером среди публичных нефтяных компаний по уровню добычи и запасам углеводородов.

Основой роста Компании стало технологическое лидерство «Роснефти», не только в российской, но и в мировой отрасли, ускоренная модернизация производственных мощностей и методов работы, создание корпоративных компетенций.

Это позволило Компании в условиях жесткой конкуренции, на фоне кризиса в мировой нефтегазовой отрасли **значительно расширить международное присутствие** и обеспечить выход на региональные рынки, такие как Германия, Египет, Китай, Индия, Венесуэла, Вьетнам, Польша, Чехия, Великобритания, Италия, Бразилия,

Индонезия, страны Ближнего Востока. При этом на ряде рынков, очень важных для нас, таких как Германия, Египет, Индия, Венесуэла и другие мы закрепились в качестве владельцев первоклассных активов и стали важным звеном в мировой нефтегазовой отрасли на рынках как производства так и потребления.

Компания продолжает оставаться одним из лидеров отрасли в области производственной и экологической безопасности. За последние годы мы реализовали комплекс мероприятий в области охраны труда и промышленной безопасности, в результате чего только за 2015-2016 гг. нам удалось **снизить показатель производственного травматизма более чем на 30%.** Это серьезный успех.

Одной из ключевых характеристик мировых нефтегазовых компаний, оцениваемых рынком и инвестиционным сообществом, является эффективность добычного сегмента. У «Роснефти» - один из лучших в мире показателей эффективности удельных операционных и капитальных затрат в добычном бизнесе. Залогом этого успеха стало внедрение новых технологий (за пять лет доля горизонтальных скважин в бурении увеличилась втрое, превысив 30%) и создание эффективного подразделения **внутреннего сервиса.** Освоение новых технологий позволило

Компании также приступить к эффективной разработке трудноизвлекаемых запасов нефти, добыча которых выросла в 15 раз в 2016 г.

Знаковым и главным событием международной нефтегазовой отрасли в отчетном году стала упомянутая Андреем Рэмовичем, проведенная нами по поручению Правительства Российской Федерации сделка по приватизации 19,5%-го пакета акций «Роснефти», которая позволила в окончательном виде завершить формирование структуры акционеров Компании.

Мы этой работой занимались последовательно в течение 11-ти лет и теперь достигли уникального результата, когда наряду с государством, обладающим контрольным пакетом, в составе акционеров Компании присутствуют мировые технологические, инвестиционные лидеры, признанные участники мирового нефтегазового рынка – такие как BP, Qatar Investment Authority, Glencore, Petronas, Fidelity, Blackrock, JP Morgan Asset Management. Участие этих инвесторов наряду с государственной контрольной долей создает уникальную, сбалансированную конструкцию, в которой учтены интересы и частных и публичных инвесторов.

Такой состав наших акционеров вызывает чувство

особой гордости. Особенно выдающимся достижением стало то, что мы смогли реализовать сделку в сложных рыночных условиях, когда рыночные цены опустились до минимума в 2016 году. Без ложной скромности отмечу уникальность сделки на фоне беспрецедентной рыночной волатильности, возросших рыночных и страновых рисков, ограничений по привлечению капитала и сложной ценовой конъюнктуры на рынке нефти. Завершение сделки в начале текущего года стало важным показателем авторитета Компании на рынке. Хочу поблагодарить всех сотрудников Компании и других участников сделки за достигнутый феноменальный результат. Наша совместная работа по приватизации акций Компании позволила обеспечить поступление общим итогом средств в бюджет Российской Федерации в размере 30% от всех приватизационных доходов России начиная с 1991 года. (В этот расчет входит, как сделка завершённая 3 января, так и предыдущее предварительное размещение акций в Лондоне в 2006 году и продажа акций ВР).

Компания также существенно повысила качество портфеля активов, осуществив приобретение **69,3%** голосующих акций «Башнефти» и оперативно

интегрировав бизнес в структуру Компании – в результате интеграции «Башнефти» добыча жидких углеводородов объединенной компании **увеличилась на 8%**, **объем переработки нефти на 20%**, **качественно улучшился портфель перерабатывающих активов и мы будем продолжать работать над максимизацией синергетического эффекта.** Только за первые два квартала 2017 года синергетический эффект от интеграции «Башнефти» в денежной форме составит **более 40 млрд руб.**

В прошлом году мы в жесточайшей конкурентной борьбе заключили договор на приобретение **49%-ной доли в индийской компании Essar Oil**», владеющей одним из самых крупных и технологически сложных НПЗ мира (в периметре этой сделки находится глубоководный порт Вадинар) и присутствующей с 2 700 АЗС на розничном рынке Индии, который стремительно растет, в том числе в связи с либерализацией экономики.. Информировую Вас, что вчера было оформлено юридическое решение гарантированно обеспечивающее вхождение «Роснефти» в капитал и управление активами «Essar Oil». После завершения чисто технических процедур сделку можно считать завершенной.

Еще одним знаковым проектом с нашим участием

стал также упомянутый Андреем Рэмовичем проект «Зохран», в котором мы участвуем вместе с ENI и BP. После выхода в 2020 году этого высокоэффективного проекта на запланированную мощность объемы добычи газа «Роснефтью» в доле Компании увеличатся на 9 млрд куб. м в год. Эффективность монетизации этого объема газа обеспечивается приближенностью к важным рынкам сбыта.

В 2016 году мы активно привлекали зарубежных стратегических партнеров мирового класса в наши проекты с созданием дополнительной акционерной стоимости. Индийские компании стали миноритарными акционерами Ванкора и Таас-Юряха. С китайской Beijing Gas было подписано соглашение о вхождении в ВЧНГ. Суммарные средства, получаемые Компанией в результате этих сделок, составляют около 6 млрд долл.

Сегодня «Роснефть» – это признанный лидер мировой нефтегазовой отрасли среди публичных компаний с крупнейшей и первоклассной ресурсной базой в России и за рубежом, включая уникальный потенциал шельфовых проектов, с высоким уровнем контроля над операционными и инвестиционными расходами, который достигается, в том числе, благодаря качественному собственному сервису, эффективной интегрированной

модели бизнеса, присутствию на стратегических международных рынках.

Производственные результаты Компании за отчетный год были одними из лучших в мировой отрасли.

Прежде всего, Компания **увеличила объем извлекаемых запасов углеводородов до 137 млрд барр. н.э.** В 2016 году «Роснефть» выполнила **максимальные объемы сейсмических работ:** порядка 36 тыс. пог. км 2Д и около 12 тыс. кв. км 3Д. **Завершено испытанием 85 поисково-разведочных скважин с эффективностью на уровне 80%.**

Компания достигла своего исторически рекордного уровня **производства углеводородов.** За 2016 год «Роснефть» добыла **265 млн тнэ.** С учетом консолидации активов «Башнефти» с начала прошлого года добыча углеводородов составила 280 млн т н.э.

Отмечу, что Компания крайне эффективно работает со своими зрелыми активами. Наш крупнейший актив, «Юганскнефтегаз», выходит в начале июля на максимальный уровень суточной добычи нефти предприятия с 1986 года – 184,5 тысяч тонн в сутки. Факторами успеха являются новые подходы к разработке. Предприятие показывает рекордные уровни бурения –

введено 1 436 новых скважин, что на 59% превосходит уровень 2015 года, значительно возросло количество выполненных геолого-технических мероприятий, включая освоение горизонтальных скважин с применением многостадийного гидроразрыва пласта.

Росту добычи нефти в 2016 году также способствовали **запуск новых месторождений (Сузун, Мессояха)** и повышение эффективности работы на зрелых, выполнение интенсивной программы бурения, надежно обеспеченной наличием развитого блока собственного сервиса.

Объем проходки за год вырос на 35% и составил более 9,3 млн метров, с увеличением ввода новых скважин на 43% до более чем 2,6 тыс. единиц. При значительном увеличении объемов бурения доля **собственного сервиса**, развитию которого Компания уделяет большое внимание, стабильно превышает **50%** от годового объема сервисных услуг, что не позволяет другим участникам рынка вступать в картельные сговоры и ухудшать экономику подрядных услуг. Количество бригад по ремонту и освоению скважин увеличилось на **30%** до **694**, а количество действующих буровых и КРС установок для капитального ремонта скважин достигло **600** единиц, технологические характеристики которых, подчеркну, значительно превышают

среднеотраслевые показатели.

В связи с большим объемом бурения Компания особое внимание уделяет эффективности бурения – так, **коммерческая скорость выросла** по итогам прошлого года **на 12%**, а **средняя стоимость скважины снизилась на 6%** в условиях роста тарифов.

Компания активно применяет высокотехнологичные системы разработки с применением **горизонтальных скважин**, число которых **выросло на 52%** в 2016 году – до 840 единиц. Для повышения продуктивности разработки зрелых активов Компания применяет **многостадийный гидроразрыв пласта** в горизонтальных скважинах, позволяющий рентабельно вовлечь в разработку краевые и низкопроницаемые зоны месторождений. Количество таких новых скважин с многостадийным ГРП увеличено в прошлом году **на 56%**. **Около 10%** действующего **добывающего фонда скважин** Компании, превышающего 60 тысяч, составляют **скважины с горизонтальным окончанием**, на долю которых **приходится 30%** общей добычи.

Успешно проведены испытания технологии бурения с **контролем забойного давления** на Юрубчено-Тохомском месторождении и применение **двухколонных скважин с**

многостадийным ГРП в Юганскнефтегазе с сокращением времени бурения на 30% в обоих случаях.

На добывающих газовых скважинах Роспана успешно применяется передовая технология большеобъемного ГРП со сниженным в два раза объемом закачки проппанта в сравнении с традиционной технологией. Это резко повышает эффективность нашей работы по добыче газа и конденсата.

Еще одним результатом нашей работы в прошлом году стал выход на первое место по объемам добычи газа в России среди независимых производителей. В 4 квартале 2016 года уровень добычи газа составил рекордные 193 млн кубометров в сутки. Газовый бизнес «Роснефти» отличается высокой рентабельностью и денежным потоком, растущими опережающими темпами.

По итогам 2016 г. добыча газа увеличилась более чем на 7% и составила более 67 млрд куб м. Выручка от реализации газа увеличилась на 14% и превысила 214 млрд руб.

Газовый бизнес – это одна из точек роста нашей Компании. Значительные запасы и высокоэффективный портфель газовых проектов позволят нам и дальше активно наращивать добычу газа со среднегодовым темпом роста

более 10% и войти в тройку крупнейших производителей газа в мире уже в начале следующего десятилетия. Также в 2018 году мы запустим вторую стадию крупнейшего нового проекта Компании по добыче углеводородов – Роспан, на котором уже в 2019 году планируется добывать около 20 млрд куб м газа, 5 млн тонн газового конденсата и нефти и 1,2 млн тонн смеси пропан-бутана.

Уважаемые акционеры! Утвержденная инвестиционная программа на 2017-2018 годы предполагает ежегодные инвестиции в размере свыше 1 трлн рублей, около половины из которых приходятся на новые проекты, большинство из них находится в завершающей стадии строительства. **Такая программа позволяет нам своевременно подготовиться к возможным изменениям мирового рынка. Уже в этом году мы планируем ввести в полномасштабную разработку Юрубчено-Тохомское месторождение. В следующем году планируется запуск Русского и Тагульского месторождений, 2-й очереди Среднеботуобинского.**

Мы продолжаем реализацию одного из **стратегически важных направлений нашей деятельности – шельфовые проекты.** В 2016 году «Роснефть» осуществила **внушительный объем комплексных геолого-геофизических исследований** в сложных арктических и

субарктических условиях. Сейсморазведочные работы 2Д на участках Восточно-Арктического сектора в период с 2014 по 2016 гг., в объеме более 54,5 тысяч погонных километров, совместно с аэрогравимагниторазведочными работами и геологическими экспедициями, **позволили увеличить фонд перспективных объектов на территории с 57 до 172.**

Ведущиеся на шельфе Сахалина работы особенно важны, они создают технологические и организационные компетенции, которые станут основой для успешной реализации портфеля шельфовых проектов «Роснефти».

В 2016 году мы **ввели четвертую и пятую скважины на Северной оконечности месторождения Чайво на Сахалине с горизонтальной протяженностью по стволу 11 километров, увеличив добычу до 6,2 тысяч тонн в сутки.**

В настоящее время ведется **заканчивание новой рекордной скважины O-5RD в рамках проекта «Сахалин 1», имеющей самые большие в мире протяженность по стволу – 15 тыс. м. и отход от вертикали – более 14 тыс. м. Это уникальные результаты в мировой отрасли.**

Лучшие специалисты мирового класса, методы мониторинга воздействия на окружающую среду, технологии геологоразведки, обустройства и добычи, используемые на Сахалине – все это должно заложить **прочный фундамент**

шельфового бизнеса «Роснефти» на ближайшие десятилетия.

В этом году Компания откроет новую страницу в истории освоения российского шельфа, приступив к бурению первой поисковой скважины на структуре «Мария» на лицензионном участке «Западная-Черноморская площадь».

Я также с большим удовлетворением докладываю вам о том, что несколько дней назад «Роснефть» в процессе бурения самой северной скважины на шельфе Восточной Арктики в районе Хатанги (точнее, с берега полуострова Хара-Тумус, где буровой станок находится в 200 метрах от кромки моря Лаптевых) подняла керн из скважины «Центрально-Ольгинская-1» – из верхней части первого целевого интервала с высоким нефтяным насыщением. Поднятый с глубины 2,3 тыс. метров керн характеризуется высокой насыщенностью коллекторов углеводородами легких маслянистых фракций.

Комплексные исследования, которые мы проводили в этом регионе, показывают высокую перспективу открытия новой нефтегазовой провинции в районе моря Лаптевых с общим ресурсным потенциалом по геологическим запасам до 9,5 млрд тнэ. Эта группа месторождений с удобной

логистикой до Тихого океана, а значит с выходом на азиатский рынок станет одним из наиболее эффективных и привлекательных проектов в портфеле Компании.

В 2016 году Компания на 3,5% увеличила объемы переработки нефти, **впервые превысив уровень в 100 млн т**, а объемы реализации нефтепродуктов и нефтехимии выросли на 4,6%. В этом году объемы переработки мы увеличим еще на 20 млн т за счет вхождения в проект Эссар, о котором я уже рассказывал.

Результатом выполнения комплекса инженерно-технических мероприятий на наших российских НПЗ, включающего в себя ввод в эксплуатацию высокотехнологичных установок на Куйбышевском и Ангарском заводах, стало обеспечение **роста выхода светлых нефтепродуктов до уровня более чем 56%. Выпуск бензина и дизельного топлива класса Евро-5 при этом увеличен в полтора раза.**

Повышение эффективности эксплуатации углубляющих процессов, разработка и выпуск новых видов тяжелых топлив, обеспечили **снижение на 15% производствамазута и увеличение глубины переработки на 5,5 процентных пункта – до 72%.**

Была продолжена активная работа по

импортозамещению и развитию ассортимента производства собственной продукции, применяемой в технологических процессах переработки. На Ачинском заводе впервые начали использование собственного катализатора гидроочистки керосина, расширяется загрузка нефтехимических предприятий собственным сырьем.

В 2016 году Компания продолжила **развитие международного трейдингового бизнеса и расширение международного присутствия,** международных поставок, развивая взаимовыгодные долгосрочные партнерские отношения с ведущими компаниями стран, играющих ключевую роль в мировой энергетической отрасли (такими как PDVSA, CNPC, а также ведущими мировыми трейдерами). В 2016 году создано СП с итальянской компанией Pietro Barbaro по фрахтованию судов с целью эффективной поставки нефти и нефтепродуктов Компании конечным потребителям. Это совместное предприятие позволило «Роснефти» стать обладателем целого танкерного флота, который мы будем использовать для перевозок нашей продукции судами река-море.

Свыше 30 танкеров уже находится под нашим управлением.

Впервые в истории операционной деятельности

«Роснефти» осуществлены высокорентабельные поставки СПГ в Египет. В восточном направлении за счет увеличения эффективности продаж и логистики **поставки нефти** по итогам 2016 года **увеличились на 8,6%** до 43,1 млн т. Компания заключила ряд ключевых контрактов на поставку нефти: подписан новый контракт с ChemChina – одним из крупнейших китайских потребителей, дополнительное соглашение об увеличении поставок нефти в Китай транзитом через Казахстан до 9 млн тонн ежегодно, осуществляются поставки в адрес CNPC через порт Козьмино. То есть мы используем все возможные маршруты поставок.

Одной из ключевых вех стала реорганизация бизнеса в Германии, открыт новый офис в Берлине, где приступили к работе 50 человек, офис будет увеличен до 150. Завершен процесс обмена активами с компанией ВР в рамках совместного предприятия Ruhr Oel GmbH, в результате которого «Роснефть» стала контролирующим акционером НПЗ РСК (Шведт) в восточной части Германии и увеличила свои доли в НПЗ MiRo и Bayernoil, став третьим по величине нефтепереработчиком Германии с объемом 12,5 млн т в год.

2016 год был успешным для нашего розничного

бизнеса, объемы продаж увеличились на 6%, а EBITDA – на 5%. География нашего присутствия распространяется на 66 регионов Российской Федерации и также охватывает несколько зарубежных рынков. В розничном бизнесе занято 50 тыс. сотрудников, в 2016 году мы совершили более 600 млн различных транзакций. Среди основных наших приоритетов – постоянное обеспечение наших клиентов качественными нефтепродуктами, наилучшее качество обслуживания и сохранение при этом высокой эффективности продаж. Сеть АЗС стала базой для развития сопутствующих видов бизнеса – магазинов, кафе, банковских услуг – их развитие имеет для нас приоритетное значение. За последние 2 года мы увеличили вклад этих направлений в выручку на 20%.

Компания ведет планомерную работу по организации автоматизированного контроля за материальными потоками, снижению потерь углеводородов и продуктов их переработки. Так, в 2016 году в сегменте «Разведка и добыча» было обеспечено **10%-е сокращение производственных потерь и 17%-е снижение потребления углеводородов на собственные нужды.**

Мы построили надежный и эффективный закупочный процесс. Прозрачность закупок, расширение

конкуренции и равный доступ участников рынка к закупкам обеспечиваются активным использованием современных электронных торговых площадок и также за счет увеличения объема долгосрочных договоров. За год **объем долгосрочных договоров по ключевой номенклатуре увеличился с 37% до 62%. Это обеспечивает эффективность закупок. Позволяет даже в условиях некоторой инфляции снижать расходы на приобретения.**

Долгосрочные договоры на оказание работ и услуг обеспечили сохранение цен прошлых лет на 2016-2018 гг. Таким образом мы исключили воздействие дополнительных негативных факторов. **Эффективность долгосрочных договоров на поставку МТР с учетом постоянного контроля над затратами превышает 10-15% по основным категориям товаров по сравнению с текущими и перспективными рыночными ценами.** Сравнительный анализ динамики цен закупок Компании (2016 г. к 2015 г.) в сравнении с индексами Федеральной службы государственной статистики демонстрирует удержание инфляции по 8 ключевым группам МТР на нулевом уровне . Отдельно стоит отметить активную работу Компании по расширению доступа к закупочным процедурам для предприятий малого и среднего предпринимательства, с

которыми в 2016 было заключено договоров почти на 109 млрд руб.

В прошлом году мы продолжили работу по повышению эффективности. **Рост удельных операционных расходов на добычу без учета приобретений составил 2,5%, что значительно ниже уровня инфляции. В отличие от многих других компаний отрасли, «Роснефть» на протяжении уже 20 кварталов подряд продолжает демонстрировать устойчивый положительный свободный денежный поток.** Несмотря на снижение цен на нефть как в долларовом, так и в рублевом выражении, Компания продемонстрировала **рост EBITDA на 3% до 1,3 трлн руб.**

Важно, что несмотря на рост инвестиций и стратегические приобретения для усиления своей конкурентной позиции, Компания сохраняет **уровень** **долговой нагрузки на комфортном для себя уровне – на уровне примерно 1,5х чистого долга к показателю EBITDA.** Высокое кредитное качество Компании подтверждается отчетами ведущих глобальных рейтинговых агентств.

Являясь одной из крупнейших российских компаний, «Роснефть» стремится не только достичь высоких производственных показателей, но и **внести вклад в**

развитие и процветание страны, в улучшение качества условий жизни ее граждан.

Компания осуществляет свою производственную деятельность в **70 субъектах Российской Федерации**. По итогам 2016 года соглашения о сотрудничестве заключены с **40 субъектами Российской Федерации**, в которых осуществляется наша производственная деятельность.

В Компании трудятся более 300 тыс. человек и порядка 70 тыс. сотрудников подрядных организаций.

Управленческая команда «Роснефти» представлена экспертами из различных стран и с серьезным опытом в различных областях нефтегазового бизнеса.

Компания уделяет большое внимание сохранности активов. Службой безопасности Компании реализованы мероприятия, направленные на предотвращение материального и финансового ущерба, поддержание нормального ритма производства и сбыта продукции, недопущение несанкционированного доступа к базам данных, а также инфраструктуре Компании. Так, по итогам 2016 года суммарный прямой экономический эффект работы Службы безопасности в части предотвращения, а также возмещения ущерба составил **более 33 млрд руб.**

Уважаемые акционеры, хотел бы также отметить, что

Компания играет важную роль в формировании доходной части государственного бюджета РФ. В 2016 году общий объем выплат от деятельности Компании в российский бюджет превысил 3 трлн руб. «Роснефть» является по этому показателю крупнейшим налогоплательщиком страны.

Подводя итоги прошедших лет, «Роснефть» стала одной из самых эффективных компаний мира по удельным затратам на добычу углеводородов (в 2016 году они составили 2,5 доллара на бар. н.э.), по конфигурации портфеля активов и по качеству управления. В Компании внедрены лучшие мировые стандарты корпоративного управления, принятые для публичных компаний, обеспечивающие прозрачность управленческих решений, нацеленность на создание акционерной стоимости, комплексную оценку рисков и защиту оперативного решения этих вопросов.

В то же время, уважаемые акционеры, рынок продолжает меняться. Созданная в том облике, о котором я вам доложил, Компания позволяет нам реагировать на кардинальные изменения, происходящие на рынках. По сути можно говорить о тектонических сдвигах, характеризующихся полным изменением состава и качества

мировых регуляторов, усилением страновой конкуренции. **В условиях высоких рисков – именно на это обратил внимание Президент РФ в ходе недавнего моего доклада ему о развитии Компании – он обратил наше внимание и поручил обсудить с Вами в ходе собрания перспективы развития Компании в условиях волатильности на рынках и выработать подходы, направленные на сохранение лидирующих позиций Компании.**

В этой связи, уважаемые акционеры, я прошу вашего внимания! **Я хотел бы сформулировать основные приоритеты Компании, которые будут учтены в новой стратегии «Роснефть-2022». Эту стратегию мы разработаем и представим на утверждение Совета директоров по поручению Президента РФ до конца текущего года. Основой новой стратегии развития должно стать **качественное изменение бизнеса Компании за счет технологического прорыва, полномасштабного применения цифровых технологий во всех сферах деятельности компании, постоянная работа по снижению затрат, повышение маржинальности перерабатывающего сегмента за счет гибкости корзины, а также за счет перехода к новым формам управления и организации бизнеса.****

В области разведки и добычи перед нами стоит задача

технологического прорыва в добыче жидких углеводородов. Эту задачу мы будем решать за счет **роста доли высокопродуктивных горизонтальных скважин до 40% к 2020 году** и многозабойных скважин, а также применения высокотехнологичных методов заканчивания, включая **многостадийный гидроразрыв пласта**, как на новых скважинах, так и действующих скважинах. Для этого мы проведем комплексную ревизию фонда скважин и оптимизацию цифровых моделей разведки и разработки ключевых проектов добычи с использованием технологий повышения продуктивности, 3Д/4Д геомеханического и физико-химического моделирования. Особое внимание необходимо обратить на повышение эффективности и **бесперебойности эксплуатации действующего фонда скважин**, достигаемое благодаря применению **высококачественного насосного оборудования, сервиса с соответствующими гарантийными обязательствами и подрядных услуг с гарантийными обязательствами, направленными на рост межремонтного периода работы скважин.**

Мы также считаем, что технологический прорыв в разведке и добыче должен быть основан на **повышении коммерческой скорости бурения**, снижении удельного

энергопотребления, **сокращении продолжительности капитально-ремонтных работ на скважинах.**

Решение данной задачи совместно с интенсификацией работы в смежных областях – от строительства кустовых площадок до вывода скважин на режим – позволит достичь сопоставимого **снижения цикла строительства скважин: минус 8-10 суток к 2020 году**, а также **сокращения стоимости скважин на 10% к 2020 году** (без учета фактора роста горизонтальных скважин, о котором я сказал).

Стоящая перед нами задача **повышения эффективности сервиса** будет распространена на ремонты скважин, а также другие нефтепромысловые услуги.

Роснефть нацелена на долгосрочные договорные отношения с хорошо оснащенными подрядчиками, принявшими стандарты промышленной безопасности, действующие для самой «Роснефти», дающими гарантию на скважины и выполненные работы. Целевым показателем в данной области является **повышение выработки на бригаду до 20-30% к 2020 году.**

Располагая значительным и постоянно обновляемым парком буровых и ремонтных мощностей, Компания ставит задачу роста их полезного использования, включая оптимизацию системы районирования и поддерживающей

логистической инфраструктуры. Перед буровым сервисом ставится задача **роста коэффициента полезного использования станков на 20-30% уже в краткосрочной перспективе.** Компания продолжит фокусироваться на **привлечении технологических партнеров,** как в добычных проектах, так и в сервисном бизнесе и обеспечивающих производствах. Например, совместно с отечественными разработчиками **планируется использование полимерно-композитных материалов,** производство обсадных труб различного диаметра из композитных материалов и их использование на месторождениях Компании, с применением технологии бурения на обсадной колонне для **сокращения сроков строительства скважин и количества технологических операций.**

В Компании существует **большой потенциал развития собственных новых технологий** за счет их экспериментального апробирования на «хвостовых», низкорентабельных скважинах, которые составляют порядка 5% от общего фонда (число таких скважин – около 3 тысяч). Компания будет рассматривать **возможности по привлечению инновационного малого и среднего бизнеса** на пилотные технологические площадки на основе таких «хвостовых» активов.

Будет максимизирован эффект масштаба в развитии инфраструктуры и сопровождающих бизнесов на основе региональных кластеров (Ванкорский, Юганский, Сахалинский). Наряду с этим будут внедрены типовые конструкции линейных объектов, ожидаемый эффект - еще минус 10% удельной стоимости объектов капитального строительства к 2020 году.

Предпринимаемые меры в разведке и добыче должны обеспечить достижение 95-98% успешности геологоразведочных работ, принципиальное повышение технологической успешности эксплуатационного бурения и зарезок боковых стволов при сохранении экономической эффективности. Важным результатом завершения такой работы в полном объеме до 2022 г. станет увеличение годового уровня добычи - до 30 млн тонн нефти за счет органического роста.

Основной стратегической задачей блока «переработка, коммерция и логистика» станет **повышение маржинальности по всей цепочке создания стоимости.**

В условиях высокой конкуренции на глобальных рынках важно «сблизиться» с конечным потребителем. Только так мы сможем сохранить премиальность продаж и будет максимально быстро реагировать на изменения

рыночной конъюнктуры. Поэтому Компания определит приоритетом развитие перерабатывающих активов на развитых и растущих рынках потребления, создание трейдинговых и сбытовых «хабов» на или вблизи ключевых рынков сбыта, используя комбинации поставок на базисах FOB и CIF. Примером этого станет создаваемый европейский хаб «Роснефти», который будет поставлять не только российскую нефть на собственные НПЗ в Германии, но и гораздо более плотно работать с конечными потребителями нефтепродуктов. Индийский Essar Oil со своей логистикой и развитой розничной сетью станет основой для хаба, ориентированного на быстрорастущие рынки АТР. Создание региональных хабов или региональных центров, «сокращение дистанции» до конечного потребителя позволит в полной мере использовать потенциал операций, связанных с транспортным замещением, открыть возможности для совместного использования инфраструктуры партнеров Компании, наших крупнейших стратегических акционеров, которые здесь находятся, получить дополнительную маржинальность.

Основной задачей нефтеперерабатывающего бизнеса «Роснефти» в России, с учетом завершенной модернизации, станет работа по повышению совокупной

эффективности корзины производимых нефтепродуктов и внедрение эффективных инструментов оптимизации режимов работы НПЗ. **Нашей целью станет сокращение сроков профилактических остановок в два раза на пятилетнюю перспективу.**

Отдельно на всех НПЗ Компании будет внедрена программа повышения точности учета топлива с автоматизацией расчета материального баланса и включением результатов работы в мотивационные показатели руководителей НПЗ.

Помимо работы с текущим портфелем перерабатывающих активов «Роснефть» будет активно развивать нефте- и газохимический бизнесы. Реализация масштабных проектов добычи, таких как Роспан, существенно увеличит доступный для Компании объем нефтехимического сырья (нафта, СУГи, ШФЛУ). С учетом своего ресурсного потенциала Компания будет активно работать над развитием своих нефте- и газохимических производств на основе как российских, так и зарубежных активов – проект ВХК, проект комплекса на площадке Новокуйбышевской нефтехимической компании, нефтехимические производства на базе НПЗ в Вадинаре (Индия), НПЗ в Тубане (Индонезия), НПЗ в Тяньцзине (Китай). Стратегической целью на

среднесрочную перспективу мы видим доведение доли нефте- и газохимии до 20% от общего объема перерабатывающих мощностей «Роснефти», при этом инвестиции будут реализовываться с привлечением проектного финансирования, а также квалифицированных партнеров, обладающих необходимыми технологиями, развитыми каналами сбыта продукции, что особенно важно. Для этих целей предлагаю создать новое подразделение – Департамент нефтехимии.

В рамках новой стратегии «Роснефти» будет проработан вопрос о переходе на холдинговую структуру управления с проработкой пилотного проекта в розничном сегменте. От Компании потребуются коренное повышение качества интегральной производственной цепочки «процессов-проектов-кадров».

Как я сказал, в качестве «пилотного» проекта, на первом этапе, до конца этого года мы предлагаем проработать вопрос по выделению розничного бизнеса. Это позволит кристаллизовать финансовый результат, повысить капитализацию, ответственность за финансовый результат.

Сегодня только в России «Роснефть» обладает крупнейшим автозаправочным розничным бизнесом с почти тремя тыс. заправок, 152-мя нефтебазами,

сильным брендом – стоимость которого не в полной мере отражается в консолидированных финансовых показателях. Поэтому, выделение этого бизнеса позволит реализовать целый ряд целей в интересах акционеров «Роснефти». Как я уже сказал, мы этот вопрос подготовим на утверждение на Совете директоров уже до конца этого года.

Для реализации задач технологического прорыва необходимо будет привлечь лучших технологических партнеров с мировым именем и компетенциями. Для этих целей несколько дней назад Роснефть подписала соглашение о создании совместного предприятия с компанией «General Electric», которое будет нацелено на внедрение современных цифровых технологий и новых стандартов промышленного интернета на наших активах. Внедрение новейших цифровых решений на основе платформы «Предикс» и «Меридиум» позволит оптимизировать системы сбора, обработки и анализа промышленных данных «от скважины до пистолета на АЗС» – в рамках процессов разведки и разработки нефтегазовых месторождений, процессов нефтепереработки и нефтехимии

– мы будем работать над максимизацией измеримости материальных потоков и снижением ошибок, потерь и

недочетов, связанных с «человеческим фактором».

Для реализации вышеобозначенных целей – как в блоке «Разведка и добыча», так и в блоке «Переработка, коммерция и сбыт», а также задач ускоренной цифровизации бизнеса представляется целесообразным **создать Технологический совет «Роснефти»**, целью деятельности которого станет поиск и определение перспективных технологий, усиление внутренних технологических компетенций, эффективное внедрение новых технологических решений на активах Компании. И я хотел бы поблагодарить некоторых наших коллег, которые уже приняли приглашение войти в Технологический совет – это главный исполнительный директор ВР Роберт Дадли, президент «GE нефть и газ» Лоренцо Симонелли, представители российских и зарубежных научных кругов (включая ректора Горного института Литвиненко Владимира Стефановича, ректора МГУ Садовниченко Виктора Антоновича и Акимова Андрея Игоревича, который является членом Совета директоров и возглавляет Газпромбанк, который, как известно, является акционером крупнейшего производственного кластера, связанного с работой в нашем секторе, в том числе Уралмаш – завода - производителя крупнейших буровых станков).

Я хотел также по поручению Президента РФ обсудить

с Вами вопрос увеличения дивидендных выплат до 50% чистой прибыли по МСФО, начиная с дивидендов по итогам 2017 финансового года.

Хочу сразу высказать свое мнение – мы поддерживаем такое решение, оно придаст важный тренд по повышению дивидендной доходности для наших акционеров и окажет с нашей точки зрения положительное влияние на капитализацию Компании. Мы в ближайшее время представим свои предложения Правительству Российской Федерации.

Перечисленные стратегические приоритеты «Роснефть-2022» придадут «новое качество» развитию Компании и позволят повысить качество управления, которое будет отвечать требованиям изменившейся внешней конъюнктуры и сделает систему управления максимально адаптивной. Реализация пятилетней стратегии развития «Роснефть-2022» в полном объеме позволит Компании повысить долгосрочную конкурентоспособность бизнеса по ключевым направлениям, увеличить годовой объем добычи нефти на уровне до 30 млн тонн дополнительно, а также создать 25-30% дополнительной капитализации «Роснефти» относительно текущей рыночной стоимости. Я уверен, что Компания и ее менеджмент способны

достигнуть поставленных целей. Мы справимся с поставленными задачами и сможем обеспечить нашим уважаемым акционерам значительное увеличение доходов.

Завершая свой доклад, хочу привести мысль, высказанную нашим Президентом Владимиром Владимировичем Путиным в своем послании Федеральному собранию о запуске «масштабной системной программы развития нового технологического уклада, так называемой цифровой экономики», опорой в реализации которой должны стать ведущие российские компании. Мы считаем, что именно «Роснефть», обладающая мощным потенциалом, усиливающая компетенции в самых передовых технологических отраслях, может и должна стать такой опорой.