

ДОКЛАД

**по первому вопросу повестки дня Годового общего
собрания акционеров ПАО «НК «Роснефть»**

«Утверждение годового отчета Общества»

(21 июня 2018 года, г. Красноярск)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Вводные комментарии.....	2
Раздел 1. Контекст мировой энергетической отрасли	4
Раздел 2. Основные результаты 2017 года	10
Раздел 3. Задачи на перспективу	30
Раздел 4. Повышение отдачи для акционеров Компании.....	36

Вводные комментарии

Уважаемые акционеры, гости Собрания и партнеры нашей Компании, мы рады приветствовать вас сегодня в Красноярске на годовом Общем собрании акционеров компании «Роснефть»!

Сегодня в зале присутствует большое число наших уважаемых акционеров, присутствуют представители контролирующего акционера – Правительства Российской Федерации, представители федеральных и региональных органов государственной власти, а также наши стратегические партнеры и акционеры, включая компанию Би-Пи, Суверенный фонд Катара и «Гленкор».

Выбор Красноярска в качестве места проведения годового собрания не случаен. В Красноярском крае зарегистрировано 16 обществ Компании, и именно здесь реализуются проекты разработки крупных месторождений, определяющих облик сегодняшней и завтрашней «Роснефти». К их числу можно отнести такие флагманские проекты (отмечу, не только российской, но и мировой нефтяной отрасли), как **Ванкорское, Сузунское, Тагульское, Юрубчено-Тохомское, Куюмбинское и Лодочное месторождения**. Ожидается, что они уже в текущем году обеспечат порядка **10%** суммарной добычи нефти

Компании и, несомненно, станут основой развития на ближайшие годы.

Красноярский край, расположенный в географическом сердце России, за последние годы также стал ключевым перерабатывающим центром для Компании. «Роснефть» привержена задаче стабильного обеспечения внутреннего рынка и, несмотря на удаленность Ачинского НПЗ от экспортных рынков, уже инвестировала более 70 млрд рублей в модернизацию его мощностей. На сегодня этот завод с мощностью переработки 7,5 млн т в год является якорным поставщиком нефтепродуктов в регионе и обеспечивает рост экономики Красноярского края и всей Восточной Сибири.

Важно максимально полно и реалистично оценивать внешнюю рыночную среду и внутреннюю регуляторную динамику, с учетом которых работает Компания, для того, чтобы объективно оценивать результаты, демонстрируемые «Роснефтью», и определять задачи на перспективу, лучшим образом соответствующие актуальным вызовам отрасли и регуляторной среды. Такой обзор внешней среды, результатов и перспективных задач я рад представить уважаемым акционерам в своем отчете по итогам 2017 года.

Раздел 1. Контекст мировой энергетической отрасли

Мы исходим из центральной роли углеводородной энергетики и уверены в том, что в обозримом будущем нефть и газ останутся стержнем мировой экономики.

Мировой экономический рост, поиск путей ускоренного повышения благосостояния населения, прежде всего на развивающихся рынках, на многие десятилетия вперед определяет рост мирового спроса на продукцию нефтяной отрасли, при этом рост будет касаться как транспорта, так и продукции глубоких переделов нефтехимии. Даже в самых труднореализуемых сценариях уровень спроса на углеводороды к 2040 году будет выше, чем сегодня (об этом уже сказал коллега из компании ВудМакензи); хотя еще пять лет назад немногие верили в то, что по итогам 2017 года спрос на углеводороды составит почти 100 млн баррелей в сутки, прибавляя по 1,3% в год. «Роснефть», как никакая другая компания отрасли, верила в силу и фундаментальную динамику спроса и подошла к увеличению спроса максимально подготовленной, с чередой добычных проектов, как уже запущенных в 2017 году, так и готовых к запуску или находящихся в нескольких кварталах от старта добычи. Общий объем пиковой добычи по новым проектам

«Роснефти», которые имеют крайне конкурентоспособную себестоимость, превышает 1,7 млн баррелей нефтяного эквивалента в сутки.

Сегодня рынок достаточно единодушен во мнении, что в ближайшие десять лет нас ждет структурный дефицит нефти: ведь растущий спрос на нефть накладывается на падение добычи на истощенных месторождениях так называемых мейджоров – лидеров отрасли – и эффект снижения ими капитальных вложений за последние пять лет. Дефицит нефти – превышение спроса над предложением – оценивается на уровне 700–750 млн т ежегодной добычи к 2025 году, и для «Роснефти», имеющей высококачественную ресурсную базу, такая ситуация, безусловно, представляет уникальную возможность для увеличения доли на мировом рынке и создания значительной дополнительной стоимости для наших акционеров. Мы видим, как наши конкуренты, страны – крупные производители нефти, прежде всего США и Саудовская Аравия, предпринимают действия для снижения налоговой нагрузки на отрасль и повышения рыночной доли на мировых рынках. Именно по этой причине сегодня мы ведем активный диалог с органами государственной власти Российской Федерации для определения стимулирующих мер развития отрасли и повышения инвестиционной активности

нефтяных компаний, ведь каждый инвестированный рубль дает мультипликативный эффект в размере 5–6 рублей на экономику в регионах реализации проектов, что является ключом для стимулирования экономического роста.

Последние несколько лет были в целом сложными годами для нефтяной отрасли, которая во многом оказалась в ситуации «идеального шторма». Ценовая волатильность, глубокое и неоднократное переосмысление роли и стратегии рыночного поведения со стороны крупных игроков, прежде всего Саудовской Аравии, растущее влияние сланцевой добычи, а также регуляторные и геополитические риски в ряде крупных стран-производителей – Венесуэле, Иране, Ливии – были основными факторами такой волатильности.

К этим факторам, по крайней мере в общественном восприятии, добавились распространение электромобилей и общее развитие возобновляемой энергетики, что также стало элементом дополнительного давления на отрасль, хотя, как я уже неоднократно отмечал, реальные риски тех же электромобилей для углеводородной энергетики пока незначительны. Обещанный компанией «Тесла» масштабный выпуск бюджетного электромобиля «Тесла-3» пока не состоялся. В результате энтузиазм инвесторов относительно перспектив самой компании стал гораздо более сдержанным,

а капитализация за прошедший год не изменилась (снижение на 3,2% с 21 июня 2017 года – предыдущего общего собрания Роснефти – по 20 июня 2018 года) на фоне значительного роста капитализации традиционных автопроизводителей: «Тойота» – на 30%, «Фольксваген» – на 18%, «Дженерал моторс» – на 16%. «Тесла» не выплачивает дивиденды акционерам и стабильно наращивает заимствования и убытки. Также по последней информации, «Тесла» объявила о сокращении рабочих мест. Все эти цифры говорят сами за себя. Думаю, что всей отрасли стала очевидна сложность организации выпуска массовой промышленной продукции, а не экспериментальных образцов. Более того, вопрос заключается не только и не столько в производстве автомобилей. Необходимо развивать всю связанную экосистему – специализированные зарядные станции, производство аккумуляторов, требуется резкое увеличение добычи необходимых для производства аккумуляторов металлов. Это огромные и, на мой взгляд, еще не до конца осмысленные рынком инвестиции. Другим важным фактором эффективности и экологичности использования электромобилей является топливо, используемое для электрогенерации. Если для генерации используется газ, то выигрыш по сравнению с автомобилями есть, если

используется уголь — практически нет. Кроме того, ряд стран серьезно субсидируют электромобили, сокращая свои бюджетные поступления от акцизов и других статей, что также искажает сравнимость с автомобилями.

Тем не менее 2017 год стал во многом переломным годом, в который мировая нефтяная отрасль за счет фундаментальных факторов преодолела наиболее острый период нестабильности, и мы смогли в чем-то даже увидеть некоторый прогресс к ценовой стабилизации. В то же время устойчивое восстановление отрасли и ее дальнейшее развитие предполагают отказ от политики односторонних санкций, инвестиционных ограничений, торгово-тарифных решений. К сожалению, в 2017 году мы увидели усугубление этих трендов, и в 2018 году продолжают поступать неутешительные новости о переходе такой односторонней политики в режим потенциально полномасштабной торговой войны, что, конечно же, противоречит целям и задачам устойчивого развития отрасли.

Важную роль в выходе на новые ценовые уровни сыграло падение добычи и внешние ограничения, примененные к двум ключевым производителям нефти — Ирану и Венесуэле. Именно снятие значительных объемов

нефти с их стороны на мировом рынке – только в Венесуэле падение добычи в 2017 году превысило 13% по сравнению с предыдущим годом – привело к повышению цен и снижению уровня товарных запасов. С учетом таких факторов говорить о реальной рыночной стабилизации можно лишь с большой осторожностью.

Комментируя динамику предложения нефти в 2017 году, также отмечу, что в прошедшем году мы увидели реальность ограничений дальнейшего наращивания добычи нефти по сланцевым проектам в США. Так, уже сейчас отмечается дефицит трубопроводной инфраструктуры, сервисных организаций, рост затрат, недостаток кадров, а также технологические трудности, связанные с ростом обводненности и истощением продуктивных залежей.

На наш взгляд, несмотря на внешние вызовы и остаточную ценовую волатильность, возобладают все же фундаментальные факторы – такие, как рост мирового спроса, неизбежная нормализация регуляторной риторики, значительная часть которой идет вразрез с интересами роста мировой экономики, объективные ограничения конкурирующих производителей и уникальное качество ресурсной базы «Роснефти». **Мы росли, растем и будем расти, и объективный анализ динамики добычи наглядно**

демонстрирует этот факт. Сегодняшняя ситуация в мировой отрасли представляет собой одну из лучших возможностей для роста и усиления позиций «Роснефти».

Раздел 2. Основные результаты 2017 года

Сегодня «Роснефть» ведет свою деятельность практически во всех регионах Российской Федерации и присутствует в 26 странах мира. Доля Компании в мировой добыче нефти составляет 6%, и в 2017 году «Роснефть» продолжила устойчиво удерживать лидирующие позиции в международной нефтегазовой отрасли.

Производственные результаты по многим показателям были лучшими среди крупных компаний отрасли в прошлом году.

По итогам 2017 года мы **нарастили объем доказанных запасов на 6%** до почти 40 млрд баррелей нефтяного эквивалента по классификации SEC, в очередной раз уверенно опередив всех ближайших конкурентов по уровню восполнения запасов, который в прошлом году достиг 184%. Выполнен **беспрецедентный объем сейсмических исследований**, более чем на 30% превышающий уровень

2016 года. На суше Российской Федерации достигнута **рекордная историческая успешность поисково-разведочного бурения – 86%**. Это поистине **уникальный уровень успешности для мировой отрасли**.

В 2017 году на 30% был увеличен объем эксплуатационного бурения, достигший нового рекордного значения в 12 млн метров.

Применение передовых технологий и оптимизация решений по разработке месторождений способствовали значительному росту объема добычи из трудноизвлекаемых запасов, который в 2017 году достиг 16,3 млн т, что более чем в два раза выше уровня 2014 года.

Новые скважины обеспечили дополнительную добычу свыше 19 млн т нефти, при этом доля горизонтальных скважин увеличилась с 32% в 2016 году до 36% в 2017 году. Также в 2017 году мы **на 67% увеличили ввод горизонтальных скважин с многостадийным ГРП**, которые показывают высокую эффективность при разработке трудноизвлекаемых запасов.

В результате проделанной работы в 2017 году Компания достигла нового рекорда в добыче углеводородов – 282 млн т нефтяного эквивалента, включая 225 млн т жидких

углеводородов.

При этом удельные операционные затраты «Роснефти» на добычу углеводородов в среднем за год составили 3,2 доллара на баррель нефтяного эквивалента. Это лучший показатель среди ведущих российских и мировых публичных нефтегазовых компаний. Благодаря высокой эффективности капитальных вложений и внедрению передовых технологий наш уровень удельных капитальных затрат в разведку и добычу углеводородов также является лучшим в мире среди публичных компаний и составляет всего 7,1 доллара на баррель нефтяного эквивалента. Показательна и динамика стоимости бурения – в 2017 году **стоимость скважин в сопоставимых условиях снизилась на 3%** относительно 2016 года, что во многом помогло повышению показателей эффективности Компании.

В 2017 году, последовательно реализовывая принятые стратегические решения и применяя передовые технологические подходы, мы проделали колоссальную работу на наших якорных активах, на месторождениях «Юганскнефтегаза», в результате которой вы могли наблюдать **последовательные улучшения в работе предприятия.** Так, «Юганскнефтегаз» добыл 400-миллионную тонну нефти на Приобском месторождении,

поставил несколько российских рекордов суточной (25 904 м) и месячной (627 371 м) проходки. Добыча нефти этим дочерним обществом в прошлом году выросла на 4,5% до более 66 млн т. Здесь в зале находится директор «Юганскнефтегаза», и я хочу от имени менеджмента поблагодарить его за этот впечатляющий результат. В настоящее время предприятие стабильно вышло на среднесуточную добычу выше 190 тыс. т – это рекорд последних 30 лет. Таким образом, **мы уже достигли уровня годовой добычи в 69–70 млн т на «Юганскнефтегазе» на два года раньше плана.** Это стало возможным благодаря применению новейших технологий бурения и методов повышения нефтеотдачи пласта, а также масштабному освоению низкопроницаемых коллекторов тюменской залежи. Так, на объектах «Юганскнефтегаза» количество новых горизонтальных скважин с многостадийным ГРП превысило 200 единиц в 2017 году, а их доля в общем объеме горизонтальных скважин достигла 85%.

«Роснефть» имеет первоклассный портфель добычных проектов, которые обеспечат значительные новые уровни добычи уже в ближайшие годы. Работа по развитию новых нефтяных месторождений в течение 2017 года и в текущем году идет в полном соответствии с

графиком. Крупные новые проекты, такие как Сузун и Мессояха, в прошлом году произвели более 7,3 млн т нефти.

Освоение Сузунского месторождения подтверждает уникальное конкурентное преимущество «Роснефти» – способность комплексно осваивать новые добычные провинции, создавая региональные добычные кластеры, развитие которых имеет высокий экономический эффект с учетом общего использования инфраструктуры, глубокого понимания геологии, масштабирования компетенций проектного управления и других факторов. **«Роснефть» является первопроходцем в реализации такой стратегии в современной российской нефтяной отрасли.** Высокая эффективность освоения Сузунского месторождения подтверждает правильность выбора Ванкорского проекта в качестве центрального проекта, вокруг которого активно, с ускоренными сроками ввода и сниженными затратами развивается новый добывающий кластер. В прошлом году на Сузунском проекте выполнены завершающие строительномонтажные и пуско-наладочные работы на основных объектах инфраструктуры, включая два пусковых комплекса установки подготовки нефти проектной мощностью 5,2 млн т в год.

Уровень добычи на Сузунском месторождении в 2017

году достиг 4,1 млн т, что на 400 тыс. т ниже запланированного показателя ввиду обязательств, транслированных Компании и принятых в рамках соглашения с ОПЕК

Проект освоения Восточно-Мессояхского и Западно-Мессояхского месторождений реализуется «Роснефтью» совместно с компанией «Газпром нефть». Объем запасов по категории 3Р оценивается более чем в 1,5 млрд баррелей нефтяного эквивалента (223 млн т нефтяного эквивалента). В сентябре 2016 года мы ввели в промышленную эксплуатацию это самое северное материковое месторождение России, а в 2017 году завершили строительство основных объектов инфраструктуры. В 2017 году по проекту было добыто 3,2 млн т нефти, а полка добычи оценивается более чем в 5 млн т в год и ее достижение ожидается после 2018 года.

«Роснефть» также завершила формирование и активно разрабатывает новый нефтедобывающий Эргинский кластер в Ханты-Мансийском автономном округе. В 2017 году в промышленную эксплуатацию было введено Кондинское месторождение.

Развитие Кондинского месторождения предусматривает завершение строительства газотурбинной электростанции и опорной базы промысла в рамках второй очереди

строительства. Уже сейчас Кондинское месторождение производит более 25 тыс. баррелей в сутки.

На Юрубчено-Тохомском месторождении начато комплексное технологическое опробование установки подготовки нефти, а текущая добыча на месторождении составляет более 40 тыс. баррелей в сутки.

В 2018 году мы продолжаем активную подготовку к запуску ряда крупных проектов с суммарным потенциалом добычи сырья на полке около 20 млн т. Это вторая очередь Среднеботуобинского месторождения, Тагульское, Русское и первый этап Куюмбинского месторождений.

На **Среднеботуобинском месторождении**, реализуемом совместно с нашим стратегическим партнером и акционером, компанией Би-Пи, в 2017 году было добыто 1,2 млн т нефти и конденсата, закончено строительство пяти многозабойных скважин, в том числе по перспективной технологии «фишбон» с фактической проходкой 18 тыс. м. В результате была подтверждена техническая возможность строительства таких скважин в условиях Среднеботуобинского месторождения в целях увеличения продуктивности скважин и оптимизации разработки.

Тагульское месторождение является частью

Ванкорского кластера и реализуется в синергии с ним. В 2017 году начата работа по его введению в полномасштабную разработку, запланированную на 2018 год.

Полномасштабный ввод Русского месторождения, расположенного за Полярным кругом в Ямало-Ненецком АО, также запланирован на 2018 год. В 2017 году было пробурено 83 скважины, в том числе 3 – по технологии «фишбон». Продолжаются строительные-монтажные работы по ключевым промышленным, вспомогательным объектам месторождения и прочим площадочным объектам. Введен в эксплуатацию энергокомплекс по выработке электроэнергии на попутном нефтяном газе (ПНГ).

На Куюмбинском месторождении, расположенном в Эвенкийском районе Красноярского края, ведется обустройство месторождения с плановым запуском в 2018 году в промышленную разработку первого пускового комплекса – выделенного участка с наиболее изученными запасами. На следующих этапах предусматривается ввод в разработку остальных залежей Куюмбинского лицензионного участка.

Все новые нефтегазовые проекты Компании в 2017 году дали 14 млн т нефти, а к 2022 году добыча от новых, недавно введенных или готовящихся к запуску в

ближайшие кварталы нефтегазовых проектов составит 87 млн т нефтяного эквивалента в год.

По итогам 2017 года **общий объем переработки нефти Компании в России и за рубежом составил порядка 113 млн т, увеличившись более чем на 12%. Мы продолжили улучшение качественных производственных показателей наших российских заводов: выход светлых нефтепродуктов к концу года превысил 58%, а глубина переработки – 75%. Сегодня мы являемся основным игроком, обеспечивающим стабильность внутреннего рынка нефтепродуктов, – с долей около 40% от всех поставок моторных топлив, потребляемых в России.** Компания принимает все возможные меры по поддержанию стабильности внутреннего рынка нефтепродуктов, являясь лидером биржевой торговли в сегментах как крупного, так и мелкого опта.

Приоритетом в области переработки является дальнейшее развитие нефтеперерабатывающих мощностей на ключевых рынках сбыта и нефтегазохимического бизнеса, хотя масштаб и направленность таких инвестиций будут в большой степени зависеть от налогового режима, стимулирующих мер для повышения инвестиций в

нефтепереработку и других регуляторных мер, которые в итоге будут реализованы Правительством Российской Федерации, включая, например, обязательные квоты поставок нефти на внутренний рынок российскими производителями нефти, обсуждавшиеся вчера на совещании под председательством Президента Российской Федерации с членами Правительства.

Компания продолжает осуществлять инвестиции в нефтеперерабатывающие производства, которые по объему и количеству технологических установок и комплексов являются самыми масштабными в отрасли. **Общий объем инвестированных Компанией средств в развитие нефтепереработки превышает 800 млрд рублей.**

Реализация программы модернизации в рамках заключенных в 2011 году четырехсторонних соглашений была начата в период действия налогового режима «60-66», который стимулировал инвестиции в строительство перерабатывающих мощностей. Несмотря на то, что регуляторами были изменены, в сторону ухудшения, фискальные условия работы НПЗ в рамках «налогового маневра», Компания продолжила реализацию своей обширной модернизационной программы. Так, за последние четыре года Компанией были введены в эксплуатацию и/или

реконструированы более 10 установок – риформинга, изомеризации, каталитического крекинга – на ключевых предприятиях по всей России.

Справочно:

	Наименование	Мощность, тыс. т/год	Год завершения строительства	Общество
1	<i>Риформинг</i>	<i>1200</i>	<i>2014</i>	<i>АО «Новокуйбышевский НПЗ»</i>
2	<i>Изомеризация</i>	<i>280</i>	<i>2015</i>	
3	<i>Изомеризация</i>	<i>800</i>	<i>2015</i>	<i>АО «Рязанская НПК»</i>
4	<i>Изомеризация</i>	<i>280</i>	<i>2015</i>	<i>АО «Куйбышевский НПЗ»</i>
5	<i>Производство МТБЭ</i>	<i>40 по продукту</i>	<i>2016</i>	
6	<i>Каталитический крекинг</i>	<i>1150</i>	<i>2016</i>	
7	<i>Риформинг (реконструкция)</i>	<i>1000</i>	<i>2016</i>	
8	<i>Производство МТБЭ</i>	<i>42 по продукту</i>	<i>2016</i>	<i>АО «Ангарская НХК»</i>
9	<i>Риформинг (реконструкция)</i>	<i>600</i>	<i>2016</i>	<i>АО «Сызранский НПЗ»</i>
10	<i>Вакуумный блок ВТ-4 установки АТ-6</i>	<i>4380</i>	<i>2015</i>	<i>АО «Рязанская НПК»</i>

Дополнительно, в части ключевых достижений именно в 2017 году, я хотел бы отметить запуск в эксплуатацию после масштабной реконструкции стоимостью более 11,5 млрд рублей одной из крупнейших в мире установок биологической очистки филиала «Башнефть – Уфанефтехим». Введена в эксплуатацию установка по регенерации современных катализаторов гидроочистки «вне реактора» на

Новокуйбышевском заводе катализаторов стоимостью 3 млрд рублей, что позволило в 2017 году осуществить регенерацию около 2 тыс. т катализаторов для НПЗ Компании и сторонних организаций.

С целью расширения ассортимента и снижения себестоимости при производстве высокотехнологичных синтетических и полусинтетических масел на Ярославском НПЗ стартовало производство масел III группы высокой очистки – инвестиции в проект составили 6,4 млрд рублей.

Компания, безусловно, уделяет значительное внимание розничному бизнесу. Располагая крупнейшей сетью АЗС, включающей 2 966 станций, мы планируем их развитие, направленное на усиление клиентского предложения. Так, планируется увеличить количество комплексов с кафе (с 58% до 84% до 2022 года), количество трассовых многофункциональных комплексов, внедрить цифровые сервисы на АЗС, такие как оплата через цифровое приложение и виртуальную карту. В то же время, как и предполагалось в рамках стратегии «Роснефть-2022», продолжается работа по переходу на холдинговую модель управления с реализацией пилотного проекта в розничном сегменте, что позволит привлечь дополнительные компетенции в ритейле для снижения затрат и повышения

доли нетопливных продаж и, в случае необходимости, капитал для дополнительного роста и увеличения рыночной доли в этом сегменте.

Одним из приоритетных направлений для Компании является развитие каналов сбыта нефтепродуктов на внутреннем рынке. Так, в 2017 году выросли объемы реализации: авиакеросина – на 10%, бункеровочного топлива – на 47%, а битума – на 23%.

В части зарубежных перерабатывающих активов, я рад проинформировать участников собрания об успешном **закрытии в 2017 году сделки по покупке «Роснефтью» 49-процентной доли в первоклассном активе – индийском «Эссар ойл»**, который недавно был переименован в «Найара энерджи». В результате «Роснефть» вышла на быстрорастущий рынок Индии, где темпы роста ВВП на среднесрочную перспективу, как ожидается, будут превышать 8,0% в год. НПЗ «Найара энерджи» расположен в непосредственной близости от входящего в периметр проекта глубоководного порта Вадианар и имеет удобную логистику для обеспечения продукцией не только Индии, но и всего Азиатско-Тихоокеанского региона. Завод сегодня имеет перерабатывающие мощности в объеме 20 млн т высокого

уровня сложности (11,8 по шкале Нельсона). На основе существующих активов НПЗ мы видим возможности не только кратного увеличения мощностей, но и строительства нефтехимического производства, что станет еще одной точкой роста «Роснефти» на этом крайне перспективном рынке.

Развитие мировой энергетики характеризуется опережающим ростом добычи и использования газа как наиболее экологичного из ископаемых топливных ресурсов. Газ будет увеличивать свою долю в мировом энергобалансе и в будущем: мы ожидаем рост доли газа с 22% в 2016 году до 25% в 2040 году, что в абсолютном значении означает 50-процентный рост объемов потребления почти на 1,5 млрд т нефтяного эквивалента. В России, с учетом ее колоссальных запасов и развитости газопроводной инфраструктуры, газ также будет оставаться основой топливного баланса в обозримой перспективе. С учетом этих тенденций, Компания определила газовый бизнес как одно из стратегических направлений роста.

В 2017 году «Роснефть» подтвердила статус **крупнейшего в России независимого производителя газа** с общим уровнем добычи в Российской Федерации порядка 72 млрд куб. м в год и долей на внутреннем рынке в 17%.

Основной стратегией роста в газовом бизнесе является безупречное осуществление ключевых проектов капитального строительства, развитие газопереработки и газохимии, а также внедрение новых технологий.

Основной прирост добычи газа в ближайшие годы обеспечит проект Роспан. Уже в следующем году на Роспане ожидается более чем двукратный рост добычи по сравнению с уровнем 2017 года в 6,5 млрд куб. м газа с увеличением в последующие годы свыше 19 млрд куб. м газа в год. Также в 2017 году продолжалась плановая реализация проектов наращивания добычи природного газа на «Сибнефтегазе», ведется подготовительная работа по выводу на проектную мощность 11 млрд куб. м Харампурского месторождения в 2020 году.

В части международных газовых проектов, я также рад проинформировать вас, что в конце 2017 года была **начата добыча газа на стратегическом международном проекте – месторождении Зохран** в Египте, в разработке которого мы участвуем с нашими партнерами «Эни» и Би-Пи.

Четкое стратегическое видение, впечатляющие производственные результаты и увеличение эффективности по всему периметру бизнеса «Роснефти» стали основой сильных финансовых показателей Компании в 2017 году. По

итогах года выручка Компании увеличилась более чем на 20%, превысив планку 6,0 трлн рублей или 106 млрд долларов США по среднему обменному курсу.

Благодаря постоянной работе над снижением операционных затрат и – отдельно отмечу – несмотря на рост налоговой нагрузки, показатель операционной прибыли до амортизационных отчислений, налогов и процентов (ЕБИТДА) вырос практически на четверть, превысив 24 млрд долларов США. Важную роль в росте прибыли сыграло получение синергетических эффектов от интеграции новых активов, прежде всего «Башнефти» и «Найара энерджи», а также участие в совместных проектах с нашими партнерами, улучшение логистики и повышение эффективности трейдинговой деятельности. По итогам 2017 года чистая прибыль «Роснефти» выросла более чем на 27% до 222 млрд рублей.

По итогам достигнутых финансовых результатов, «Роснефть» сегодня является крупнейшей компанией российского нефтегазового сектора по рыночной капитализации. Сегодня рыночная капитализация Компании превышает 4 трлн рублей (64,0 млрд долларов США), и для наших акционеров я хотел бы отдельно отметить, что за период, прошедший с предыдущего Собрания, показатель

капитализации Компании вырос на 21%. Для справки, рыночная капитализация других компаний с учетом корректировки на выкупленные ими собственные акции составляет: Лукойл – 46 млрд долл., Газпром – 46,7 млрд долл.

Справочно: Рыночная капитализация по итогам торгов 20 июня 2018 года, млрд долларов США

<i>Компания</i>	<i>Без корректировки на выкупленные компаниями собственные акции</i>	<i>С учетом корректировки на выкупленные компаниями собственные акции</i>
<i>«Роснефть»</i>	<i>64,4</i>	<i>64,4</i>
<i>«Лукойл»</i>	<i>55,1</i>	<i>46,0</i>
<i>«Газпром»</i>	<i>50,1</i>	<i>46,7</i>
<i>«Новатэк»</i>	<i>43,0</i>	<i>42,7</i>

Рыночные эксперты и аналитики отмечают значительные перспективы улучшения финансовых показателей и устойчивое финансовое положение Компании. Так, рейтинговое агентство «Moody's» присвоило «Роснефти» кредитный рейтинг инвестиционного уровня. Компания имеет наивысший рейтинг кредитоспособности от крупнейшего признанного российского агентства «Эксперт РА».

Достигнутые в 2017 году финансовые результаты важно поставить в контекст системообразующей роли, которую Компания играет в российской экономике, являясь крупнейшим налогоплательщиком страны. «Роснефть»

достигает высокой финансовой эффективности, несмотря на одни из самых высоких показателей удельной фискальной нагрузки не только в мировой нефтяной отрасли, но и среди российских ресурсных компаний. В 2017 году общий объем перечисленных «Роснефтью» налогов и сборов в бюджеты всех уровней составил 2,6 трлн рублей.

Также мы являемся одним из крупнейших инвесторов в экономику России – в прошлом году капитальные вложения Компании составили 922 млрд рублей, мультипликативный эффект от инвестиций Компании в экономику Российской Федерации с учетом задействования смежных отраслей составляет порядка 6,0 трлн рублей.

Одним из ключевых приоритетов стратегии «Роснефти» является промышленная безопасность, охрана труда и забота об окружающей среде. Мы считаем своим долгом обеспечивать безопасные условия для сотрудников, партнеров и населения регионов, в которых ведем деятельность. В результате проводимой Компанией политики планомерного повышения уровня безопасности условий труда Компания добилась значительного улучшения в 2017 году показателей травматизма – так было обеспечено снижение показателя тяжести травматизма на 20 процентных пунктов (с 34% до 14%). В 2017 году была проделана

масштабная работа по обеспечению экологической безопасности, сохранению и восстановлению природных ресурсов в зоне деятельности Компании. Наши затраты в этом направлении увеличились на 40%, превысив 100 млрд рублей.

Мы также продолжили инвестировать значительные средства **в повышение уровня полезного использования природного и попутного газа нефтяных месторождений.** Эти инвестиции составили порядка 2 млрд долларов за последние 5 лет, что сопоставимо с усилиями в направлении «зеленой энергетики» со стороны крупнейших компаний сектора. Мне кажется, это более эффективно, чем субсидирование отдельных «зеленых» технологий.

Главный актив «Роснефти» – высокопрофессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу. Компания на сегодняшний день является одним из самых крупных и одновременно социально ответственных работодателей в России. В 2017 году среднесписочная численность персонала Обществ Группы ПАО «НК «Роснефть» составила 302 тыс. человек. В сравнении с 2016 годом среднесписочная численность увеличилась на 48,9 тыс. человек за счет приобретения новых активов (группа «Таргин» – 17 тыс. человек), учета сотрудников Обществ Группы «Башнефть» на полный год в 2017 году, а также

ввода персонала из сторонних подрядных сервисных организаций в штат Обществ Группы.

Компания нацелена на постоянное сокращение административно-управленческих расходов и повышение эффективности. В прошедшем году мы обеспечили их сдерживание ниже уровня инфляции, несмотря на значительно расширившийся периметр бизнеса «Роснефти».

Продолжается работа по формированию кадрового резерва и подготовки высококвалифицированного персонала. В 2017 году обучение прошли более 3 тыс. резервистов и проведено 533 тыс. человеко-курсов обязательного, профессионально-технического и управленческого обучения. Среди программ обучения особое место занимают программы, нацеленные на подготовку кадров под приоритеты стратегии «Роснефть-2022». В рамках партнерства с вузами в мероприятиях по профессиональной ориентации приняло участие более 20 тыс. студентов. Еще более 6 тыс. студентов прошли производственную практику на предприятиях «Роснефти».

В 2017 году свыше 28 млрд рублей было направлено Компанией на реализацию социальных программ, включая создание оптимальных условий труда на производстве, охрану здоровья, поддержку здорового образа жизни и

социальные гарантии для работников.

Раздел 3. Задачи на перспективу

На годовом собрании акционеров летом прошлого года мы объявили о разработке новой стратегии «Роснефть-2022», в которой сформулировали основные приоритеты развития Компании на среднесрочную перспективу. Стратегия «Роснефть-2022» была одобрена Советом директоров Компании в декабре 2017 года, и я хочу доложить нашим уважаемым акционерам, что ее практическая реализация ведется полным ходом.

Новая стратегия «Роснефть-2022» нацелена на глубокое преобразование качества бизнеса Компании и укрепление важнейших конкурентных преимуществ «Роснефти» на основе трех ключевых задач:

- 1) увеличение доходности бизнеса за счет повышения эффективности существующих активов Компании;
- 2) развитие лучших в отрасли компетенций в области проектного управления и достижение целевых синергий;
- 3) усиление корпоративной культуры и технологического потенциала Компании для дальнейшего увеличения конкурентных преимуществ, внедрения новых форм управления и организации бизнеса.

Новая стратегия «Роснефть-2022» предполагает сохранение и развитие одного из ключевых конкурентных преимуществ Компании – самых низких операционных удельных затрат на добычу углеводородов в отрасли среди публичных компаний.

В соответствии со стратегией, Компания намерена замещать не менее 100% добываемых жидких углеводородов (еще раз отмечу, за прошлый год этот показатель составил 184%) и обеспечить общий органический рост добычи углеводородов до уровня 330 млн т нефтяного эквивалента к 2022 году.

В газовом бизнесе в рамках стратегии «Роснефть-2022» основной целью мы установили достижение к 2020 году добычи в 100 млрд куб. м. Реализация стратегии также предусматривает достижение уровня полезного использования попутного нефтяного газа – не менее 95%.

Важной точкой роста Компании в рамках «Роснефть-2022» должен стать нефтехимический бизнес, который будет создаваться на базе существующих активов Компании с привлечением партнеров, отраслевых компетенций и проектного финансирования.

Кроме того, **важным элементом стратегии для всего**

бизнес-периметра станет **ускоренное технологическое развитие**, усиление экспертизы внутреннего сервиса, а также качества инвестиционного и проектного управления, прежде всего за счет ускоренного тиражирования цифровых решений.

Хочу отдельно отметить, что стратегия «Роснефть-2022» полностью синхронизирована с положениями послания Президента России Владимира Владимировича Путина Федеральному собранию в феврале 2018 года и с положениями указа «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». Компания готова внести самый весомый вклад в достижение целей и реализацию основных инициатив, определенных Президентом Российской Федерации, прежде всего в части:

- **развития кадрового потенциала** Компании;
- **социального развития** в регионах деятельности Компании за счет предоставления современных медицинских услуг, активной поддержки пенсионеров и повышения доступности жилья для сотрудников;
- **формирования комфортной городской среды, «городов будущего»** за счет развития новых сервисов на АЗС, использования энергоэффективных решений и «зеленых»

сервисов в городах присутствия Компании;

Хочу отметить, что стратегические задачи, утвержденные Советом директоров, активно и успешно реализуются на практике. Так, по предварительным результатам итогов **первого полугодия 2018 года** по ряду показателей мы уже **достигли годовых целевых показателей**, заявленных в Стратегии, по сравнению со значениями 2016 года.

Приведу конкретные примеры. Доля **горизонтальных скважин** увеличилась с **32%** в 2016 году до **36%** в 2017 году и уже до **40%** в 2018 году. Увеличение **межремонтного периода** скважин уже составило **3,8%** в первой половине 2018 года. За этот же период нами достигнуто **увеличение выработки бригад капитального ремонта скважин (КРС) на 4,8%**, что также превышает запланированный уровень (**4,0%**); **снижение средней продолжительности КРС на 5,1%** достигнуто в результате непрерывного выполнения организационно-технических мероприятий по снижению простоев бригад. Такой же прогресс мы видим и по целому ряду других стратегических направлений.

Благодаря проведению **консолидированной закупки сервиса** по техническому и технологическому сопровождению бурения одновременно по всему объему

наклонно-направленного бурения в Группе «Роснефть», Компания **оптимизировала расходы** на более чем **15 млрд рублей** на период 2018–2020 годов.

В рамках реализации программы **импортозамещения** и снижения зависимости от американских и европейских производителей с начала 2018 года запущены **2 флота ГРП** с нашими партнерами

Технологический фактор становится ключевым фактором конкурентоспособности по всей цепочке создания стоимости в нефтяной отрасли. В этой связи «Роснефть» уделяет особое внимание развитию технологического потенциала и использованию технологических подходов, которые позволят на многие годы вперед оставаться на передовом рубеже мировой нефтегазовой отрасли. Для этих целей уже сегодня в Компании:

- активно применяются построение глубинно-скоростных моделей, волновое моделирование, внедрение бескабельной технологии полевых наблюдений;
- уделяется особое внимание вопросам **роботизации и автоматизации производства**; в частности, внедрена система комплексного сопровождения, позволяющая отслеживать процесс бурения каждой скважины Компании

от начала разработки технического задания на ее проектирование до окончания строительства и ввода в эксплуатацию, фактически создавая «цифрового близнеца» скважины;

- планируется создание **полностью роботизированных буровых участков**, таким образом, сведение к минимуму человеческого участия в опасных производственных процессах, в том числе проходящих в особых климатических условиях;
- реализуются совместные с ведущими отечественными предприятиями проекты по развитию производства **высокотехнологической аппаратуры геофизических исследований скважин**, направленные на изучение пластов в сложных геолого-технологических условиях;
- реализованы передовые на мировом уровне системы поддержания добычи на зрелых месторождениях;
- освоена и успешно применяется технология строительства многозабойных скважин «фишбон» с количеством ответвлений до 7 стволов и общей протяженностью 5,5 км.

На крупнейших добычных предприятиях запущено пилотное внедрение **первого в Евразии российского промышленного симулятора ГРП «РН-ГРИД»**,

разработанного **силами Компании**, а наше сервисное дочернее общество «РН-ГРП» полностью перешло на его применение. На сегодняшний день выполнено **более 1 000 операций ГРП** с полным циклом проектирования в данном симуляторе.

В рамках **цифровизации** создан единый **Центр обработки данных**, являющийся одним из уникальных для отечественной нефтегазовой отрасли решений по своим параметрам и уровню информационной защищенности. С участием одного из мировых лидеров «**Дженерал электрик**» и ресурсов Компании в нем развернута ИТ-платформа «**GE Predix**» для интерактивного комплексного управления производством.

Уверен, что реализация указанных инициатив поможет реализовать наши основные задачи – увеличение рыночной стоимости и повышение доходности акционеров Компании.

Раздел 4. Повышение отдачи для акционеров Компании

В завершение своего выступления я хотел бы отметить прогресс в части нашей ключевой стратегической установки – в повышении отдачи для акционеров Компании.

Сегодня акционерами Компании являются более 100

тыс. физических лиц и более 500 крупнейших международных инвестиционных фондов.

С момента первичного публичного размещения акций в 2006 году объем выплаченных Компанией дивидендов превысил 720 млрд рублей, в том числе в доле государства – более 500 млрд рублей.

Понимая важность повышения доходности акционеров и привлекательности Компании в глазах мирового инвестиционного сообщества, в августе 2017 года Совет директоров Компании утвердил новую дивидендную политику, предусматривающую увеличение минимального уровня выплат до 50% от чистой прибыли по МСФО с частотой выплат не менее двух раз в год, сделав ее наиболее прогрессивной и уникальной в российской нефтегазовой отрасли.

Увеличение уровня дивидендных выплат позволяет нам практически вдвое увеличить объем дивидендов, которые по итогам 2017 года составят 10,5 рублей на акцию, включая промежуточные дивиденды. Принимая на себя все ограничения ответственности, связанные с обсуждением перспективной финансовой информации и предоставлением оценочных суждений, не исключая, что в 2018 году мы увидим материальный рост дивидендных выплат –

предварительные прогнозные данные на базе прошедших месяцев предполагают двукратный рост чистой прибыли и дивидендных платежей от соответствующего уровня 2017 года.

В дополнение к повышению минимального уровня дивидендных выплат Компания реализует и другие мероприятия, направленные на повышение доходов акционеров. Так, на одном из ближайших заседаний Совета директоров мы планируем рассмотреть параметры программы приобретения акций «Роснефти» на открытом рынке.

Заверяю вас, что мы приложим все возможные усилия для того, чтобы реализация утвержденной стратегии внесла самый весомый вклад в увеличение доходности для наших акционеров.

Подводя итоги отчетного года, еще раз хочу заверить наших акционеров, что «Роснефть» располагает достаточными ресурсами и компетенциями для решения комплексной задачи – обеспечить растущий спрос на углеводороды на мировых рынках, увеличить долю газа в общем объеме добычи и войти в первую четверть мировых нефтегазовых компаний по основным показателям охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды. **2017 год стал важным годом для новых свершений,**

производственных и финансовых результатов, завершения стратегических сделок и определения амбициозных задач на перспективу, над решением которых мы уже активно работаем.

Спасибо за внимание!