

**ПАО «ЛУКОЙЛ»****День инвестора, транскрипт презентации****23 марта 2018 г.****Роджер Маннингс, Независимый член Совета Директоров****Слайд 1**

Доброе утро, дамы и господа.

Меня зовут Роджер Маннингс, я один из пяти независимых членов Совета директоров ПАО «ЛУКОЙЛ».

Председатель Совета, господин Валерий Грайфер, попросил меня произнести приветственную речь сегодняшним утром от имени Совета директоров и высшего руководства ПАО «ЛУКОЙЛ» на Дне инвестора 2018 года, а также представить выступающих сегодня членов высшего руководства компании. Они расскажут о новой стратегической программе ПАО «ЛУКОЙЛ», которая была одобрена Советом директоров в конце прошлого года.

И так, прежде всего, я хотел бы горячо поприветствовать всех присутствующих!

Выступающие сегодня члены высшего руководства Компании:

- Вагит Алекперов, Президент и Председатель правления
- Александр Матыцын, Первый вице-президент, Финансы
- Вадим Воробьев, Старший вице-президент, Переработка и сбыт
- Азат Шамсуаров, Старший вице-президент, Геологоразведка и добыча – выступит с видео обращением из Москвы
- Павел Жданов, Директор по работе с рынками капитала, приобретению и реализации активов

Хочу передать слово Павлу Жданову, который представит вам формат сегодняшней презентации.

**П.В. Жданов, Директор по работе с рынками капитала, приобретению и реализации активов**

**Слайд 2**

Спасибо, Роджер. Доброе утро дамы и господа! Спасибо, что присоединились сегодня к нам в такой важный для нас день.

Прежде чем начать, позвольте обратить ваше внимание на техническую часть нашего мероприятия. У вас на столах находятся планшеты с нашей сегодняшней презентацией и несколькими полезными функциями. Для начала работы с планшетами, пожалуйста, ознакомьтесь с краткими инструкциями и зарегистрируйтесь, используя ваш e-mail. Слайды будут перелистываться автоматически, при необходимости вы сможете вернуться на предыдущие слайды. Во время перерыва, пожалуйста, не выносите планшеты из зала – это необходимо для корректной работы системы.

Также обращаю ваше внимание, что в сегодняшней презентации содержатся заявления относительно будущего, которые основываются на наших оценках, предположениях и ожиданиях. Более детальную информацию вы можете найти на слайде.

**Слайд 3**

Сегодня мы представим вам нашу обновленную стратегию. Ее реализация, как мы рассчитываем, позволит нам и далее создавать акционерную стоимость и повышать привлекательность нашей инвестиционной истории. Помимо долгосрочных стратегических целей мы обсудим наши трехлетние планы, а также прокомментируем результаты за 2017 год. Напомню, что годовую консолидированную отчетность мы раскрыли позавчера.

Первым сегодня выступит Президент Компании, Вагит Алекперов, который расскажет о наших достижениях, взглядах на рыночные тренды, а также о стратегических целях и позиционировании ЛУКОЙЛа.

Азат Шамсуаров и Вадим Воробьев более детально расскажут о результатах и стратегии в секторах «апстрим» и «даунстрим».

Александр Матыцын прокомментирует нашу финансовую стратегию.

Далее мы прервемся на обед, после чего будем рады ответить на ваши вопросы.

Хочу обратить ваше внимание, что с целью повышения эффективности сессии Q&A мы просим вас задавать вопросы, используя специальную функцию в планшетах. Вы можете делать это в любое время на протяжении презентации, а также в первые 10 минут обеденного перерыва. Мы постараемся ответить на все заданные вопросы.

Сейчас, я хочу передать слово Вагиту Алекперову, Президенту ПАО «ЛУКОЙЛ».

## В.Ю. Алекперов, Президент и Председатель правления

### Слайд 4

Спасибо Павел!

Доброе утро!

Я очень рад видеть так много людей в зале. Это свидетельствует о высоком интересе к компании «ЛУКОЙЛ». Как вы знаете, я возглавляю Компанию с момента ее создания. За более чем 25 лет работы мы успешно прошли несколько ценовых циклов. Несмотря на волатильность внешней среды мы в разы увеличили операционные и финансовые показатели.

Мы изначально ставили перед собой задачу сформировать эффективную и устойчивую бизнес-модель с диверсифицированным портфелем активов и высоким уровнем вертикальной интеграции. Считаю, что мы успешно справились с этой задачей.

Ядром нашего бизнеса сегодня является сектор «апстрим» с его масштабной ресурсной базой, расположенной в основном на территории Российской Федерации. Высокоразвитый сектор «даунстрим» позволяет нам существенно увеличивать наши финансовые показатели в расчете на баррель добычи, а также обеспечивает дополнительную устойчивость бизнеса в условиях волатильности. Широкий географический охват дает нам дополнительные инвестиционные возможности, доступ к передовым технологическим и управленческим компетенциям, а также к конечным потребителям на рынках многих стран.

По многим показателям сегодня мы не только не уступаем мейджорам, но и превосходим их, а также занимаем очень сильные позиции в российской нефтегазовой отрасли.

Я считаю, что у нас очень успешная сбалансированная бизнес-модель, которая уже неоднократно доказывала свою способность выдерживать ценовые шоки и генерировать достаточный денежный поток для развития бизнеса и наращивания выплат акционерам при любой конъюнктуре.

За многие годы работы мы сформировали огромный потенциал, дальнейшее раскрытие которого приведет к созданию значительной акционерной стоимости. Своей первоочередной задачей мы видим эффективное раскрытие данного потенциала.

## Слайд 5

Как вам хорошо известно, отраслевая волатильность в последние годы не способствовала устойчивому развитию нефтегазового бизнеса. Многие наши конкуренты были вынуждены пойти на радикальные меры, чтобы сохранить финансовую устойчивость. Сокращались бюджеты, отменялись проекты, уменьшались денежные выплаты акционерам.

Благодаря нашей уникальной бизнес-модели мы продолжили уверенно развиваться – инвестировать в крупные проекты, развитие технологического потенциала, охрану окружающей среды и промышленную безопасность. Мы не сократили, а наоборот, увеличили выплаты акционерам и приняли политику прогрессивных дивидендных выплат, закрепляющую ежегодное увеличение дивидендов.

## Слайд 6

За последние пять лет, в полном соответствии с запланированным графиком, мы реализовали ряд крупнейших проектов в секторе «апстрим».

В Ираке в рекордные сроки мы ввели в эксплуатацию одно из крупнейших в мире нефтяных месторождений – Западная Курна-2, и успешно вывели его на проектный уровень в рамках первой очереди разработки.

Мы продолжили развитие Северо-Каспийской нефтегазоносной провинции, которая была открыта силами наших геологов и стала для нас базой для развития морских компетенций. В 2016 году мы закончили строительство масштабной базовой инфраструктуры и запустили наш флагманский каспийский проект – месторождение имени Владимира Филановского.

В том же году в эксплуатацию было введено крупное месторождение на севере Западной Сибири - Пякяхинское. Высокая геологическая сложность потребовала от нас применения самых передовых технологий бурения и заканчивания скважин.

2017 год стал ключевым для реализации наших крупнейших газовых проектов в Узбекистане. Мы смогли построить первую очередь Кандымского ГПЗ в рекордный срок – порядка двадцати месяцев, на четверть опередив запланированный график.

## Слайд 7

Структура нашей добычи меняется по мере изменения качества ресурсной базы, развития технологий, эволюции налогового законодательства. Последние годы стали особенно показательными, так как мы резко нарастили долю сложных проектов в общем объеме добычи. Быстро растет добыча на морских проектах, добыча высоковязкой нефти, добыча из низкопроницаемых коллекторов. На первый взгляд, эта тенденция может показаться негативной, так как более сложная добыча подразумевает более высокий уровень расходов, более высокие риски.

На самом же деле для Компании это исключительно позитивная динамика, так как более высокие расходы на этапе разработки сложных проектов компенсируются более высокими доходами на этапе добычи. В ряде случаев это достигается благодаря специальным налоговым ставкам для сложных проектов.

Наша основная задача как нефтяной компании – эффективно реинвестировать капитал в развитие производства. Сложные проекты являются для нас очень привлекательной инвестиционной возможностью, так как по доходности они сопоставимы с простыми проектами, но обеспечивают более высокий денежный поток в расчете на баррель на этапе добычи. То есть стоимость, которую создает каждый баррель, добытый на сложном месторождении, эквивалентна нескольким традиционным баррелям.

Развитие сложных проектов дает нам уникальную возможность повышать наши финансовые результаты быстрее, чем растут физические объемы добычи. Причем важно отметить, что в отличие от наших международных конкурентов мы увеличиваем среднюю маржу в секторе «апстрим» именно за счет увеличения высоко-маржинальных объемов.

К высоко-маржинальным относятся не только некоторые российские проекты, но и ряд наших международных проектов, в которых удельные финансовые показатели превышают уровень по традиционным западно-сибирским баррелям.

Также важно отметить, что высоко-маржинальные баррели по финансовым показателям более чувствительны к росту цены на нефть, чем традиционные баррели.

Это хорошо видно на примере последних трех лет, когда доля высоко-маржинальных баррелей в нашей добыче выросла с 13 до 21%, а их доля в EBITDA сектора «апстрим» увеличилась более чем в 2 раза. Столь существенный рост в значительной степени связан с увеличением цен на нефть.

## Слайд 8

Важнейшим условием эффективной добычи сложных баррелей является высокий технологический уровень. Технологии сегодня – это ключевая составляющая всех наших бизнес-процессов. В составе Группы работают три института, в задачу которых входит поиск и разработка наиболее эффективных технологических решений.

За последние годы нам удалось совершить скачок в технологическом развитии, выйти на новый технологический уровень.

Сегодня мы бурим сложнейшие морские скважины, многоствольные, горизонтальные. Некоторые из них относятся к одному из самых сложных типов скважин по международной классификации. На море мы используем самые современные технологии в области промышленной безопасности и экологии.

Это десятки тысяч датчиков системы телеметрии на платформах, принцип нулевого сброса и так далее.

Могу с уверенностью сказать, что сегодня мы технологические лидеры в России в области освоения морских месторождений.

Мы также лидируем в области разработки запасов высоковязкой нефти, для добычи которой требуется тепловое воздействие на пласт. Используем комплекс различных технологий.

Значительный прогресс наблюдается в разработке низкопроницаемых коллекторов, требующих применения горизонтального бурения и многостадийного ГРП.

В настоящее время мы очень хорошо подготовлены к работе с самыми разными категориями запасов и способны оперативно прорабатывать индивидуальные решения для каждого месторождения, каждой залежи, каждой скважины.

## Слайд 9

В секторе «даунстрим» нашим важнейшим достижением последних лет является завершение масштабной программы коренной модернизации НПЗ в России и Европе. При общих инвестициях около 12 миллиардов долларов мы построили 12 новейших установок по вторичной переработке и облагораживанию сырья.

При реализации программы использовались самые современные подходы и технологии. Мы завершили программу первыми в России, создав себе значительное конкурентное преимущество.

В результате реализации программы, мы полностью перешли на производство моторного топлива по стандарту Евро-5, а также кардинально улучшили продуктовую корзину, существенно увеличив выход светлых нефтепродуктов.

Наши НПЗ в Европе сегодня полностью соответствуют экологическим требованиям и стандартам Европейского Союза и находятся на высоком уровне технологической сложности. Возможность переработки высокосернистого мазута на вторичных мощностях наших НПЗ является дополнительным конкурентным преимуществом в преддверии МАРПОЛ.

Сегодня наша нефтепереработка нуждается в минимальных поддерживающих инвестициях и вносит большой вклад в свободный денежный поток Компании.

## **Слайд 10**

В России мы уверенно заняли лидирующие позиции по эффективности переработки. За последние 5 лет мы сократили годовой объем производства мазута и вакуумного газойля на 8,5 миллионов тонн, заместив их продукцией с высокой добавленной стоимостью.

Сильно выросло производство высококачественного моторного топлива и авиакеросина. Нам также удалось существенно повысить операционную эффективность переработки. В результате, в среднем за 2017 год выход светлых нефтепродуктов на наших российских НПЗ достиг 69%, что на 15 процентных пунктов выше, чем пять лет назад.

Высокое качество корзины нефтепродуктов обеспечивает устойчиво высокую маржу и делает наш бизнес менее чувствительным к волатильности ценовых спрэдов.



## Слайд 11

Мы непрерывно работаем над повышением уровня вертикальной интеграции и активно развиваем премиальные каналы сбыта. За последние годы мы существенно нарастили продажи брендированного топлива и нетопливных товаров и услуг на наших АЗС, показали очень высокие темпы роста в области бункеровки судов и производстве масел.

Наши усилия по выходу на конечного потребителя способствовали увеличению объемов высокомаржинальной авиабункеровки «в крыло».

## Слайд 12

В своей деятельности мы строго следуем принципам устойчивого развития.

В последние годы, несмотря на сложную конъюнктуру, мы продолжали вкладывать значительные средства в промышленную безопасность и экологические проекты и добились отличных результатов в области снижения частоты несчастных случаев и снижения нагрузки на окружающую среду.

Хотел бы особо отметить наше ключевое достижение 2017 года в области экологии. Это увеличение утилизации попутного нефтяного газа до целевого уровня 95% в результате реализации многолетней целевой программы.

Повысив уровень утилизации газа, мы существенно снизили выбросы вредных веществ в атмосферу, а также сократили прямые выбросы парниковых газов.

## Слайд 13

Мы активно занимались оптимизацией нашего портфеля и модели управления бизнесом.

В частности, мы полностью пересмотрели свою международную стратегию в секторе «апстрим». Если раньше мы ставили довольно агрессивные количественные цели по развитию данного сектора, то после снижения цен на нефть сосредоточили свое внимание на качественном развитии и повышении эффективности имеющихся активов. Мы провели коренную реорганизацию холдинговой структуры международного блока «апстрим».

Вместо единого оператора создали несколько региональных центров, конкурирующих за капитал. Мы существенно оптимизировали расходы, вышли из ряда высокорисковых проектов, а также продали низкоэффективные активы.

В международном блоке «даунстрим» мы также сконцентрировались на повышении эффективности, увеличении уровня интеграции наших сбытовых сетей с НПЗ, а также на снижении рисков.

Результатом этой работы стала продажа малоинтегрированных, низкоэффективных и высокорисковых активов.

Кроме того, в прошлом году мы продали наш крупнейший непрофильный актив – алмазный бизнес.

#### **Слайд 14**

Как я уже отмечал, хорошо-сбалансированная высоко-эффективная бизнес-модель позволяет нам генерировать высокий свободный денежный поток при любой ценовой конъюнктуре. Мы защищены от снижения цен на нефть, но при этом имеем довольно высокую чувствительность к росту цены.

Эта чувствительность будет повышаться по мере увеличения доли высоко-маржинальных проектов в общем объеме нашей добычи.

В течение последних 5 лет мы отличались наиболее высокой устойчивостью с точки зрения свободного денежного потока среди всех компаний нефтегазовой отрасли. А в последние три года мы лидировали по уровню денежного потока в расчете на баррель добычи.

Это позволяет нам сохранять очень сильное финансовое положение с низким уровнем долговой нагрузки и непрерывно наращивать выплаты акционерам.

#### **Слайд 15**

У нас уникальная для отрасли дивидендная политика – она гарантирует рост дивиденда на акцию минимум на величину инфляции вне зависимости от конъюнктуры.

Текущий год открывает третье десятилетие непрерывного роста наших дивидендных выплат. В отличие от некоторых наших конкурентов мы не сокращали дивиденды в последние годы. Наоборот, мы увеличиваем их темпами, превышающими инфляцию.

У нас сегодня самый высокий уровень дивидендной доходности в отрасли. По моему мнению, это в первую очередь связано с тем, что рынок недостаточно высоко оценивает стоимость Компании.

Надеюсь, что наша новая стратегия позволит это исправить. Моя задача, как и задача всего менеджмента – создание акционерной стоимости и повышение инвестиционной привлекательности ЛУКОЙЛа.

## **Слайд 16**

Наше сегодняшнее мероприятие посвящено не только стратегии, но и результатам за 2017 год. Поэтому прежде чем перейти к стратегической части, кратко озвучу ключевые итоги прошедшего года.

В 2017 году, несмотря на внешние ограничения, мы нарастили добычу углеводородов более чем на 2% за счет развития газовых проектов в России и Узбекистане. В отличие от наших российских конкурентов благодаря своевременному завершению программы модернизации мы увеличили объемы переработки нефти на своих заводах.

Существенно возросло качество корзины нефтепродуктов, снизилась доля мазута, выросла доля продукции с высокой добавленной стоимостью.

Мы продолжили наращивать объемы реализации, делая особый упор на премиальных высоко-маржинальных сегментах.

Мы показали рекордные финансовые результаты, сократили чистый долг. Кроме того, были приняты два важнейших решения – о погашении казначейских акций и о программе обратного выкупа акций.

## **Слайд 17**

Перейдем теперь к отраслевым трендам. Для нефтяной отрасли с ее длительным инвестиционным циклом крайне важно понимание долгосрочного ценового тренда.

Ценовая волатильность последних лет оказала существенное негативное влияние на уровень инвестиций в отрасли и на ее устойчивое развитие. И, к сожалению, это своего рода замкнутый круг, когда волатильность сегодня способствует волатильности в будущем за счет нарушения нормального инвестиционного темпа.

### **Слайд 18**

Ожидается, что спрос на энергию в мире продолжит расти в связи с увеличением численности населения и ростом ВВП на душу населения. При этом наиболее быстрыми темпами будет расти потребление энергии из возобновляемых источников.

Этому во многом способствует развитие технологий и реализация государственных программ.

Среди топливных товаров по темпам роста с высокой вероятностью будет лидировать газ в связи с его экологичностью. Прогнозируется сокращение потребления угля и умеренный рост спроса на нефть.

При этом темпы роста спроса на нефть существенно замедлятся по сравнению с текущей динамикой, но пока преждевременно говорить о пике спроса.

### **Слайд 19**

Ключевым фактором роста спроса на нефть останется нефтехимия. Рост потребления нефтехимической продукции связан с увеличением ВВП на душу населения в развивающихся странах и активным использованием пластиков во многих отраслях.

Основным фактором неопределенности для спроса на нефть является транспортный сектор, в котором ожидается динамичное развитие электромобилей и гибридов, а также дальнейшее повышение топливной экономичности двигателей внутреннего сгорания.

При этом даже при пессимистическом для топливных двигателей сценарии пик спроса на нефть со стороны транспорта не ожидается до 2030 года. А это означает, что пик суммарного спроса на нефть может наступить не ранее 2040 года.

## Слайд 20

Сегодня существуют самые разные прогнозы динамики развития электротранспорта. Наиболее пессимистичным для топливных двигателей сценарием считается увеличение доли электромобилей и гибридов до 50% в общем объеме продаж к 2030 году.

Но звучат и скептические мнения по поводу будущей скорости проникновения электромобилей в связи с наличием естественных ограничений по сырью для производства аккумуляторных батарей, а также скоростью развития необходимой инфраструктуры.

Кроме того, для полного обновления автопарка требуется не менее 10 лет, что существенно замедляет темпы воздействия электромобилей на потребление нефти.

В любом случае, нельзя игнорировать данный тренд. Мы считаем его одним из основных источников неопределенности для нефтяного рынка, наряду с ростом топливной эффективности, геополитикой, государственным регулированием, развитием технологий.

## Слайд 21

Не стоит забывать, что в нефтяной отрасли, помимо факторов спроса, важную роль играют факторы со стороны предложения. В первую очередь это ограниченность запасов и естественное снижение дебитов.

По различным оценкам, с учетом снижения добычи на действующих проектах для удовлетворения растущего спроса необходимо будет до 2030 года ввести в эксплуатацию новые мощности в объеме более 35 миллионов баррелей в сутки.

Учитывая непрерывное ухудшение качества ресурсной базы и истощение традиционных месторождений, основная часть этих объемов будет приходиться на сложные месторождения с высокой себестоимостью.

## Слайд 22

Поэтому, даже несмотря на дальнейшее развитие технологий, себестоимость маржинального барреля должна постепенно увеличиваться. По различным оценкам к 2030 году себестоимость может вырасти до 60-70 долларов в ценах 2017 года. Эта величина при прочих равных условиях и является равновесной ценой нефтяного рынка в 2030 году.

Но, как я уже говорил, неопределенность со стороны спроса достаточно велика, а макроэкономические риски сохраняются, вследствие чего равновесная цена легко может сдвинуться в ту или иную сторону.

## Слайд 23

Перейдем теперь непосредственно к стратегии ЛУКОЙЛа. Кратко мы сформулировали ее как «Стратегия сбалансированного развития с фокусом на раскрытие имеющегося потенциала». Сейчас я в деталях расскажу вам, что это означает.

## Слайд 24

Работая над новой стратегией, мы внимательно изучили свои успехи и ошибки, сильные и слабые стороны, а также отраслевые тренды.

С фундаментальной точки зрения ситуация на рынке нефти в перспективе выглядит довольно оптимистично, так как спрос растет, а структура запасов непрерывно ухудшается. С другой стороны, как я уже отмечал ранее, существует целый ряд факторов неопределенности, которые в будущем могут приводить к сильной ценовой волатильности.

Поэтому при разработке стратегии мы приняли во внимание два ключевых момента.

Во-первых, сегодняшняя бизнес-модель ЛУКОЙЛа позволяет нам эффективно развиваться даже при низкой цене на нефть.

Во-вторых, диапазон ценовых прогнозов сегодня настолько широк, что практически невозможно достоверно спрогнозировать цену на нефть.

С учетом этих двух факторов мы пришли к выводу, что наша стратегия не должна строиться на ожидании роста цены. В качестве базового уровня мы решили использовать консервативные 50 долларов за баррель. Эта цена практически совпадает с нижней границей имеющихся сегодня ценовых прогнозов.

При разработке стратегии мы исходили из того, что стратегические цели, включая устойчивый рост нашего бизнеса и непрерывное увеличение дивидендов, должны быть достижимы при данном консервативном ценовом сценарии.

При этом мы должны иметь возможность эффективно реинвестировать доходы, которые мы будем получать при цене сверх 50 долларов, а также часть из них дополнительно распределять акционерам.

Такой подход хорошо защищает нас от ценовых шоков, но при этом не ограничивает наше развитие. Акционерам же он гарантирует непрерывный рост дивидендов и дополнительный возврат средств в случае более благоприятной ценовой конъюнктуры. Пожалуй, это довольно уникальное сочетание для нефтегазовой отрасли.

## **Слайд 25**

В основе нашей стратегии лежат наши уникальные конкурентные преимущества.

Во-первых, это масштабная ресурсная база - источник органического роста добычи.

Во-вторых, низкая себестоимость добычи традиционных баррелей - основной источник свободного денежного потока.

В-третьих, богатый опыт реализации крупных проектов, который гарантирует эффективное вовлечение крупных запасов в разработку.

В-четвертых, технологическая экспертиза, которая позволяет нам эффективно работать со сложными запасами.

В-пятых, лидерство по эффективности в переработке и в целом очень развитый сектор «даунстрим», являющийся значимым источником свободного денежного потока.

В-шестых, наше сильное финансовое положение, под которым мы понимаем не только низкую долговую нагрузку, но и нашу способность генерировать высокий свободный денежный поток, полностью покрывающий наши обязательства по выплате прогрессивных дивидендов.

Мы установили четыре ключевые стратегические цели:

Первая - Устойчивый органический рост добычи, но не ради объемов, а с упором на эффективность и создание стоимости. Источником органического роста служит наша масштабная ресурсная база, потенциал которой мы планируем последовательно раскрывать на горизонте стратегии.

Вторая – Постоянное совершенствование НПЗ с максимизацией свободного денежного потока, а также развитие нефте- и газохимии.

Третья – Повышение эффективности сбытовой сети и развитие приоритетных каналов сбыта.

Четвертая – Реализация прогрессивной дивидендной политики.

И еще раз повторюсь, - все эти цели достижимы при цене на нефть 50 долларов за баррель.

При более высокой цене наша стратегия предусматривает дополнительное реинвестирование в развитие бизнеса, увеличение органических темпов роста добычи, а также дополнительное распределение капитала акционерам.

Ключевыми инструментами реализации стратегии мы считаем постоянную работу над повышением эффективности, непрерывное технологическое развитие, гибкую эффективную политику реинвестирования, а также соблюдение самых высоких стандартов промышленной безопасности, охраны труда и корпоративного управления.

## **Слайд 26**

Наша минимальная стратегическая цель в секторе «апстрим» – рост добычи углеводородов в среднем на 1% в год на имеющейся ресурсной базе при цене на нефть в 50 долларов за баррель.

При этом изменение структуры добычи в пользу высоко-маржинальных баррелей позволит нам улучшать финансовые результаты сектора более быстрыми темпами по сравнению с ростом физических объемов добычи.



Эти цели не учитывают возможный дополнительный рост добычи и финансовых показателей в результате дополнительного снижения расходов, прогресса технологий добычи, увеличения цен на нефть, дальнейшей эволюции налогового законодательства, а также дополнительной монетизации наших значительных ресурсов газа в России.

Я хочу особо акцентировать - наша стратегия не в выполнении, а в перевыполнении данного сценария. Внутри мы ставим себе более амбициозные цели. У сегодняшней презентации две задачи - показать вам, чего мы можем уверенно обеспечить, а также объяснить источники дополнительного роста, над которыми мы будем активно работать.

## **Слайд 27**

Мы структурировали наш портфель в секторе «апстрим» по категориям, для каждой из которых сформулирована своя собственная стратегия. Объединяющей идеей для всех категорий является пристальное внимание к вопросам повышения эффективности и технологичности.

В нашем распоряжении масштабная уникальная ресурсная база, с колоссальным потенциалом. При правильном подходе она открывает возможности для качественного органического роста. Поэтому под повышением эффективности мы понимаем не просто снижение расходов для увеличения свободного денежного потока, а в первую очередь для эффективного вовлечения в добычу новых запасов, создания новых точек роста, новых инвестиционных возможностей. Мы видим очень большой потенциал в этой области.

Еще раз обращаю ваше внимание, что в прогноз на предыдущем слайде заложен консервативный сценарий, гарантированно достижимый, обеспечивающий надежную базу для роста сверх минимальных целей.

Важно понимать, что в отличие от наших международных конкурентов у нас до последнего времени не было сильных внешних стимулов для активного сокращения расходов. Девальвация рубля и так значительно снизила наши расходы в долларовом выражении. Вот почему мы видим очень большие возможности в этой области и наша стратегия с учетом новой системы мотивации в значительной степени нацелена именно на сокращение затрат. Мы также видим очень большой потенциал в развитии, масштабировании и тиражировании технологий с целью ускорения вовлечения в добычу запасов и ресурсов.

Мы нацелены на устойчивый рост и за горизонтом ближайших десяти лет. Поэтому, несмотря на высокую обеспеченность запасами, мы ставим себе задачу достичь как минимум 100%-ного возмещения доказанных запасов. Эта задача амбициозная, но стратегически крайне важная.

## **Слайд 28**

В нашем следующем бизнес-сегменте, нефтепереработке, мы полностью удовлетворены достигнутым уровнем интеграции с сектором «апстрим». Поэтому мы не планируем наращивать первичные мощности наших заводов.

При этом мы намерены и далее совершенствовать наши НПЗ. В отличие от предыдущих лет будем делать это точно, более сбалансированно. Это позволит нам не только улучшать качество корзины производимых нефтепродуктов, но и непрерывно увеличивать свободный денежный поток.

По нашим оценкам, комбинация из операционных улучшений, оптимизации инвестиций и реализации новых точечных проектов позволит нам примерно в 2 раза увеличить свободный денежный поток в переработке. Причем этот рост планируется без учета возможного положительного эффекта от МАРПОЛ.

## **Слайд 29**

Как и в секторе «апстрим», в нефтепереработке мы в первую очередь будем работать над повышением эффективности. Будем улучшать межзаводскую интеграцию, оптимизировать загрузку мощностей и выход продукции. По нашему мнению, повысив эффективность работы на имеющихся мощностях, мы сможем существенно увеличить свободный денежный поток.

Новым направлением может стать развитие нефте- и возможно газохимии на основе собственного сырья. Мы будем двигаться в сторону дальнейшего углубления переработки для максимизации нашей маржи. Считаем это очень привлекательным направлением с учетом быстрого роста спроса на продукцию нефтехимии и принимая во внимание наличие у нас свободного сырья.

### **Слайд 30**

Наша стратегия в сбытовом сегменте в первую очередь нацелена на повышение эффективности имеющихся сбытовых сетей. Одним из инструментов повышения эффективности, по нашему мнению, является наращивание объема продаж нетопливных товаров и услуг. Если в западных странах это довольно развитое направление, то в России оно динамично растет, и мы в настоящее время занимаем очень хорошее положение для того, чтобы максимально увеличить свои доходы в этой сфере.

Также мы продолжим развивать премиальные каналы, такие как бункеровка, масла, битумы. Мы нацелены на устойчивый рост свободного денежного потока в сбытовом бизнесе.

### **Слайд 31**

У нас отличный уровень интеграции сбыта с нашими нефтеперерабатывающими заводами. В частности, практически весь объем производимого автомобильного бензина мы продаем через собственную розничную сеть.

Мы не ожидаем значительного роста спроса на моторное топливо, поэтому повышение эффективности является крайне важным фактором увеличения свободного денежного потока в сбытовом бизнесе.

Мы будем работать над повышением привлекательности наших станций для потребителей, будем проводить модернизацию, улучшать качество сервиса, точечно развивать сеть в приоритетных регионах. Будем стремиться к достижению поставленных целей при минимальных инвестициях.

### **Слайд 32**

Мы не планируем менять нашу бизнес-модель и позиционируем себя как вертикально-интегрированную нефтегазовую компанию. Однако по сравнению с предыдущими стратегиями мы сместили точку фокуса на органический рост, повышение эффективности, добычу нефти на территории России.

Основной объем капитальных затрат на горизонте стратегии мы планируем направить именно на раскрытие потенциала нашей ресурсной базы в России. За рубежом мы планируем продолжать точечную реализацию имеющихся проектов.

Сектор «даунстрим» для нас является важным источником свободного денежного потока, требующим минимальных поддерживающих инвестиций.

С учетом концентрации на органическом росте мы пересмотрели стратегию M&A. Нас потенциально могут интересовать новые активы в секторе «апстрим» в России и за рубежом в регионах нашего присутствия, соответствующие нашим технологическим компетенциям. Интересны разведанные запасы, которые мы могли бы самостоятельно разрабатывать. К выбору активов мы будем подходить очень взвешенно, тщательно анализировать все риски. Мы не планируем приобретать активы в секторе «даунстрим».

### **Слайд 33**

Если сравнить нашу новую стратегию с предыдущими, то есть ряд фундаментальных изменений.

В отличие от предыдущих стратегий основной упор теперь сделан на качественные, а не на количественные цели. Мы отказались от оптимистического ценового сценария, идеи быстрой международной экспансии, активной покупки активов, вхождения в проекты с высоким уровнем риска.

Новая стратегия нацелена на повышение доходности и органическое развитие бизнеса. Новый подход обеспечивает нам значительную стратегическую гибкость.

У нас есть надежная база, которая гарантированно обеспечивает необходимый темп развития бизнеса и выполнение прогрессивной дивидендной политики. И есть возможность эффективно реинвестировать дополнительный доход от роста цены на нефть для формирования и раскрытия дополнительного потенциала.

### **Слайд 34**

Наша базовая инвестиционная программа хорошо сбалансирована. Мы планируем инвестировать в среднем по 8 млрд долларов в год при цене на нефть 50 долларов за баррель. Свободный денежный поток, по нашим оценкам, будет полностью покрывать выплаты в рамках нашей прогрессивной дивидендной политики. В случае поступления дополнительных доходов, например, от роста цены на нефть, мы приняли решение половину таких доходов реинвестировать в развитие бизнеса, а оставшиеся 50% дополнительно распределять акционерам.

В качестве механизма распределения мы выбрали обратный выкуп акций. Первую программу обратного выкупа мы анонсировали в начале этого года.

### **Слайд 35**

Я считаю, что ЛУКОЙЛ – это уникальная инвестиционная история. Мы объединяем в себе положительные качества международных мейджеров и российских компаний. В нас сочетаются такие качества, как высокая устойчивость к низкой цене на нефть и непрерывно возрастающая чувствительность к повышению цены.

Мы гарантируем устойчивый рост бизнеса даже при консервативном ценовом сценарии. Мы выполняем нашу прогрессивную дивидендную политику и в дополнение к ней распределяем акционерам доходы от роста цен на нефть.

Считаю, что акции ЛУКОЙЛа сильно недооценены. Наша дивидендная доходность сопоставима с доходностью некоторых российских корпоративных облигаций, что противоречит финансовой логике, так как мы продолжаем развивать бизнес, улучшать финансовые показатели, увеличивать дивиденды. Рассчитываю, что наша новая стратегия станет важным фактором для того, чтобы рынок пересмотрел свою оценку Компании.

### **Слайд 36**

Спасибо за внимание!

Хочу передать слово Азату Шамсуарову, который более детально расскажет вам о стратегии Компании в секторе «апстрим».

**А. А. Шамсуаров, Старший вице-президент, Геологоразведка и добыча**

### **Слайд 37**

Добрый день! Позвольте мне начать с итогов 2017 года.

Как вы знаете, в 2017 году мы работали в рамках внешних ограничений, связанных с соглашением между Россией и ОПЕК. Нашей ключевой задачей было минимизировать влияние ограничений на долгосрочный профиль добычи и финансовые показатели. Поэтому источником сокращения добычи в России на 45 тысяч баррелей в сутки стали наши наименее эффективные зрелые месторождения в Западной Сибири и Тимано-Печоре.

Для снижения добычи мы использовали комплекс операционных мер. При этом мы продолжили в полном объеме выполнять программу бурения новых скважин с целью сохранения добычного потенциала и нормализации будущего профиля добычи.

Также мы продолжили в соответствии с планом наращивать добычу нефти на наших ключевых новых проектах.

В частности, быстрыми темпами росла добыча на Каспии благодаря бурению новых скважин на месторождении имени Владимира Филановского, увеличивалась добыча высоковязкой нефти в Тимано-Печоре благодаря активной разработке Ярегского месторождения. Таким образом, происходило быстрое замещение низко-маржинальных баррелей высоко-маржинальными, что позитивно отразилось на финансовых результатах сектора «апстрим».

На Каспии мы также существенно продвинулись в области реализации вторых очередей разработки месторождений Филановского и Корчагина.

Несмотря на ограничение объемов добычи нефти, мы увеличили добычу углеводородов без учета иракского проекта Западная Курна-2 на 2,5% в результате развития газовых проектов в России и Узбекистане. По узбекским проектам мы существенно опередили планы, запустив первую нитку Кандымского ГПЗ на шесть месяцев раньше графика. Считаю, что это уникальное достижение для проекта такого масштаба. Наша суммарная добыча газа в результате запуска новых мощностей в России и Узбекистане выросла по сравнению с 2016 годом на 16%.

## Слайд 38

Ключевым конкурентным преимуществом ЛУКОЙЛа является ресурсная база.

По обеспеченности доказанными запасами углеводородов и по величине доказанных запасов жидких углеводородов мы опережаем всех мейджоров.

Это говорит о том, что у нас имеется потенциал увеличения добычи относительно текущего уровня.

Важно, что значительный объем наших запасов относится к категории традиционных и располагается в регионах с развитой инфраструктурой. Однако постепенно в структуре запасов растет доля трудно-извлекаемых баррелей, требующих применения сложных технологий.

## Слайд 39

Мы являемся лидерами не только по объему, но и по экономической эффективности наших запасов.

Для традиционных баррелей высокая экономическая эффективность определяется в первую очередь очень низкой себестоимостью. Для трудно-извлекаемых запасов, где себестоимость добычи намного выше, такими факторами являются специальные налоговые ставки и наша непрерывная работа по развитию технологий.

## Слайд 40

Кроме того, у нас есть существенный резерв геологически подтвержденных запасов, разработка которых по различным причинам экономически неэффективна. Это так называемые условные ресурсы. К данной категории относятся как баррели со сложной геологией, так и некоторые традиционные баррели, например на зрелых месторождениях с высокой обводненностью.

В качестве основных механизмов перевода таких условных ресурсов в запасы и вовлечения их в добычу в условиях неизменной цены на нефть можно выделить, во-первых, снижение себестоимости за счет сокращения расходов и развития технологий, а во-вторых, государственную поддержку в виде специальных налоговых ставок.

## Слайд 41

За годы работы мы накопили значительный опыт в области добычи углеводородов, сформировали мощную базу технологических компетенций. Мы умеем эффективно разрабатывать традиционные месторождения, успешно реализовывать крупные проекты в России и за рубежом. У нас очень высокий уровень научно-технического сопровождения проектов благодаря наличию собственных научных институтов, что позволяет нам лидировать в применении передовых технологий.

Здесь хочется особо отметить наши компетенции в реализации морских проектов и в работе с трудно-извлекаемой нефтью, в первую очередь высоковязкой.

Замечу также, что мы обладаем наиболее обширным международным опытом среди российских нефтяных компаний. Это позволяет нам не только эффективно развивать свою деятельность за рубежом, но и применять передовые международные методы работы при реализации проектов в России.

Так, например, управление новыми крупными проектами у нас осуществляется в соответствии с международной практикой, предусматривающей, в частности, создание специальных проектных офисов. Использование проектных офисов позволяет существенно сокращать сроки и оптимизировать затраты проектов.

## Слайд 42

Перечисленные конкурентные преимущества легли в основу нашей стратегии.

Мы разделили наши активы на несколько стратегических категорий.

Первая категория – источники свободного денежного потока. Это наши зрелые месторождения, базовая добыча. Для данной категории стратегической целью является максимизация свободного денежного потока за счет сокращения удельных затрат, как операционных так и капитальных. Мы также видим возможности для ускорения вовлечения запасов в разработку и повышения коэффициента извлечения нефти за счет развития технологий, удешевления скважин и реализации других мероприятий по оптимизации.

Вторая категория – проекты органического роста на зрелых месторождениях. В первую очередь речь идет о трудноизвлекаемых запасах с высокой себестоимостью, в частности, о высоковязкой нефти и нефти в низкопроницаемых коллекторах. Это в основном высоко-маржинальные баррели, так как их разработка стимулируется специальными налоговыми ставками. Наша стратегия для данной категории проектов



заключается в ускорении вовлечения запасов в разработку, тиражировании и совершенствовании технологий с целью сокращения удельных расходов.

Третья категория – проекты роста, как нефтяные, так и международные газовые. Многие из них являются высокомаржинальными. Стратегия для данной категории заключается в сокращении сроков и оптимизации бюджетов на реализацию проектов.

Четвертая категория – газовые проекты в России. По ним задача заключается в поиске решений для рентабельного вовлечения запасов в добычу.

В части восполнения ресурсной базы мы поставили перед собой цель по стопроцентному возмещению доказанных запасов на горизонте стратегии.

### **Слайд 43**

Наша минимальная стратегическая цель – обеспечение долгосрочного органического роста добычи углеводородов в среднем на 1% в год при цене на нефть в 50 долларов за баррель. Достижение данной цели предполагает замедление темпов падения добычи на зрелых месторождениях, активное вовлечение трудноизвлекаемых запасов, реализацию новых проектов роста, а также частичную монетизацию нашего газового потенциала в России.

Важно, что данная цель достижима с имеющейся ресурсной базой, при текущем уровне развития технологий, действующем налоговом законодательстве и при консервативных целях по оптимизации себестоимости.

Иными словами, при условии активной работы по совершенствованию технологий и оптимизации расходов, мы с высокой вероятностью будем показывать более высокие темпы роста, так же как и в случае дополнительного реинвестирования доходов от роста цен на нефть.

Мы ожидаем, что при данном консервативном сценарии доля высоко-маржинальных баррелей в общем объеме нашей добычи вырастет примерно до 35%. Этот показатель может вырасти еще сильнее в случае более активного вовлечения трудноизвлекаемых запасов и получения дополнительной государственной поддержки.

Теперь я расскажу более подробно о каждой категории активов.

## Слайд 44

Начну с повышения эффективности работы на зрелых месторождениях. В последние годы в нашем ключевом традиционном регионе, Западной Сибири, происходило довольно быстрое падение добычи нефти, причем до 2015 года темп падения был намного ниже, чем в 2015-2017 годах.

Ускорение падения объясняется внешними факторами. Снижение цен на нефть в 2014 году вынудило нас сократить инвестиции в Западной Сибири, чтобы обеспечить положительный свободный денежный поток в целом по Группе. С 2015 года мы в два раза сократили проходку в бурении, несмотря на наличие значительного фонда рентабельных скважин.

В 2016 году мы приняли решение вернуться к более интенсивному бурению и поставили перед собой цель сократить темп падения добычи в регионе до нормального уровня – менее 3%. Но в 2017 году мы были вынуждены искусственно снижать добычу в Западной Сибири из-за соглашения между Россией и ОПЕК.

Наши планы на ближайшие три года предусматривают сокращение темпов падения добычи на зрелых месторождениях региона до 2-3%. Долгосрочная стратегия нацелена на дальнейшее сокращение темпов падения, что отражено в нашем минимальном целевом плане. Эти задачи выполнимы при доступных сегодня технологиях и консервативных целях по оптимизации расходов.

При этом мы понимаем, что огромная ресурсная база региона дает возможность реинвестировать средства с очень низким уровнем риска, в связи с чем этот регион является для нас одним из наиболее привлекательных. Поэтому мы не исключаем возможную стабилизацию добычи на зрелых месторождениях Западной Сибири, поскольку мы будем активно работать с технологиями и затратами, а также реинвестировать дополнительные доходы от роста цен на нефть.

Мы видим большой потенциал в области сокращения удельных капитальных и операционных затрат. Сокращение расходов благодаря мероприятиям по оптимизации и развитию технологий позволит улучшить профиль добычи за счет ускорения вовлечения запасов в разработку и вовлечения условных ресурсов.

Мы будем заниматься оптимизацией систем разработки, технических решений и тиражированием на зрелых месторождениях комплексного подхода, отработанного нами на новых проектах.

## Слайд 45

В рамках работы по снижению удельных затрат мы выделяем три основных направления – бурение, строительство и добыча. По каждому из них предусмотрены свои задачи.

В качестве инструментов мы будем использовать целевые программы сокращения расходов и инструмент под названием интеллектуальное месторождение, суть которого заключается в интеграции ключевых технологических моделей и планировании от потенциала.

Другими важными инструментами являются целевое развитие технологий и организация работы в мультидисциплинарных командах, продемонстрировавших свою огромную эффективность на новых проектах. Особую роль мы отводим своим институтам, которые являются технологическими центрами и позволяют тиражировать в рамках всего нашего портфеля успешные решения, применявшиеся на отдельных объектах.

По сути, в Западной Сибири и на зрелых месторождениях в других регионах нашей деятельности мы постепенно будем переходить от валового метода к детализированному подходу к каждой скважине.

Приведу несколько примеров нашей работы по оптимизации расходов.

## Слайд 46

Бурение является лидирующим направлением с точки зрения успешного сокращения расходов в последние годы. Мы смогли достичь значительных успехов за счет внедрения новых технологий и изменения организации работы.

Например, создание инженерной службы и собственного супервайзинга позволило вести бурение сложных скважин на базе контракта о раздельном сервисе. Благодаря этому весь положительный эффект от приобретенного опыта достается Компании, что вкуче с применением новых технологий позволило на треть сократить удельные затраты на бурение сложных скважин.

За последние пять лет коммерческая скорость бурения на наших месторождениях выросла более чем на 20%.

## Слайд 47

Одним из примеров создания дополнительного потенциала по сокращению расходов и ускорению вовлечения запасов и ресурсов за счет развития технологий являются скважины малого диаметра. Такие скважины на 25% дешевле традиционных и позволяют эффективно разрабатывать запасы, вовлечение которых с помощью стандартных скважин экономически нецелесообразно.

По нашим предварительным оценкам, эта технология позволяет ускорить вовлечение запасов и обеспечить вовлечение условных ресурсов в объеме более 700 млн баррелей.

Полигоном для данной технологии служили месторождения Предуралья. Сейчас решение тиражируется в промышленных масштабах в Западной Сибири и Тимано-Печоре. Стоит отметить, что работы по совершенствованию данной технологии не прекращаются. Так, например, в 2017 году была построена первая многозабойная скважина малого диаметра.

## Слайд 48

Примерно треть расходов на добычу нефти в традиционных регионах приходится на электроэнергию. Поэтому повышение энергоэффективности является важным фактором сокращения затрат.

В настоящее время в Компании реализуется программа по переходу на энергосберегающее насосное оборудование в скважинах и на насосных станциях.

Разработка и внедрение собственного погружного вентильного электродвигателя служит примером успешно реализуемого проекта по сокращению операционных затрат. Вентильные насосы позволяют снизить энергозатраты более чем на 10% по сравнению с классическими асинхронными насосами. К 2022 году планируется полностью заменить асинхронные насосы вентильными.

## Слайд 49

В трехлетнем плане определены цели по сокращению затрат в реальном выражении в сфере бурения, строительства и добычи.

При этом мы полагаем, что имеющийся потенциал гораздо выше. В настоящее время проводится детальный анализ с целью разработки комплексных программ сокращения расходов с более амбициозными целевыми показателями. В Западной Сибири на конкурентной основе работают несколько аналитических команд.

Еще раз хочу обратить ваше внимание, что в секторе «апстрим» первоочередной целью сокращения расходов является не только увеличение текущего свободного денежного потока. С учетом масштаба нашей ресурсной базы, ключевая задача заключается в том, чтобы ускорить вовлечение запасов в разработку и вовлечение условных ресурсов или, иными словами, создать дополнительные инвестиционные возможности для дальнейшего улучшения профиля добычи.

## **Слайд 50**

Примером успешного применения комплексного подхода к повышению эффективности зрелых месторождений является Предуралье. Несмотря на высокий уровень истощения ресурсной базы, добыча в этом регионе стабильно растет. Росту способствует применение детализированного подхода к каждой залежи и каждой скважине, а также оптимальный подбор технологий добычи, контроль над затратами.

Мы уверены, что тиражирование такого скрупулезного подхода на всю Западную Сибирь даст отличные результаты. Мы уже начали эту работу.

## **Слайд 51**

Еще одним механизмом интенсификации добычи являются специальные налоговые ставки. В России в 2019 году планируется к запуску пилотный проект по введению налога на добавленный доход (или НДД). Новая система учитывает при расчете налоговой ставки величину операционных и капитальных затрат и благодаря этому способна гибко подстраиваться под месторождения с различной себестоимостью добычи.

По зрелым участкам, которые мы предложили для участия в НДД, при текущих параметрах системы мы ожидаем существенного изменения профиля добычи. По сути, это вторая жизнь для месторождений, находящихся на поздней стадии разработки.

Мы ожидаем двукратного роста добычи относительно базового профиля, который мы можем обеспечить в стандартной системе налогообложения.

Внедряя новую систему, государство создает для нас новые инвестиционные возможности. Подобные изменения законодательства не учитываются в нашем минимальном стратегическом сценарии добычи, поэтому запуск новой системы и ее более масштабное распространение может очень существенно повлиять на наши планы.

## **Слайд 52**

Перейдем теперь ко второму стратегическому направлению – ускорению вовлечения трудноизвлекаемых запасов нефти.

Это направление крайне важно для нас в связи с его огромным ресурсным потенциалом. По российской классификации у нас имеется более 5,5 млрд барр. трудноизвлекаемых запасов льготлируемых категорий.

К таким запасам относится высоковязкая нефть в Тимано-Печоре и низкопроницаемые коллектора, включая Тюменскую свиту, на наших зрелых месторождениях в Западной Сибири.

Основным фактором, влияющим на ускорение вовлечения трудноизвлекаемых запасов в разработку является правильный подбор технологий. Наша ключевая задача сегодня – это масштабирование новых технологий, апробированных в ходе опытно-промышленных работ на небольших участках, в промышленную эксплуатацию на больших площадях.

В 2017 году на наших месторождениях применялось более 40 инновационных технологий в области бурения и заканчивания скважин, ранее прошедших стадию опытно-промышленных работ.

## **Слайд 53**

Наши планы по трудноизвлекаемым запасам предусматривают высокие темпы роста добычи. Мы планируем нарастить добычу в 2 раза к 2020 году и затем еще в 1,5 раза к 2027 г.

Мы считаем, что существует дополнительный потенциал сверх показателей, предусмотренных этими планами. Его можно реализовать при активном развитии технологий, сокращении расходов и дополнительном переводе запасов в льготлируемые категории в части низкопроницаемых коллекторов.

## Слайд 54

Ярким примером возрождения старейшего месторождения за счет применения современных технологий является Ярегское месторождение сверхвязкой нефти в Тимано-Печоре.

Добыча нефти на месторождении ведется с 1939 года. Основной метод добычи – шахтный.

В 2012 г. мы приступили к реализации масштабной программы опытно-промышленных работ по использованию новых технологий, включая изменение конструкции подземных скважин и применение в них паротепловых методов, в том числе технологии термогравитационного дренирования пласта (SAGD).

В результате это старое месторождение превратилось в значимую точку роста. Наши планы предусматривают рост добычи на месторождении почти в 3,5 раза относительно уровня 2017 года.

## Слайд 55

Опыт, полученный на Ярегском месторождении, мы использовали для пересмотра модели разработки Усинского месторождения сверхвязкой нефти. Это месторождение находится в разработке с 1977 года.

Благодаря новому технологическому подходу нам недавно удалось повысить проектный коэффициент извлечения нефти в два раза и начать активно наращивать добычу на месторождении.

Чтобы повысить эффективность разработки запасов высоковязкой нефти мы создали собственный уникальный для России научно-исследовательский центр.

## Слайд 56

В рамках работы с низкопроницаемыми коллекторами мы добились существенных успехов в горизонтальном бурении и проведении многостадийного ГРП. За последние семь лет мы провели операцию многостадийного ГРП более чем на 700 скважинах, в 2016 году начали испытания повторных МГРП. Сегодня мы подбираем уникальные технологические решения для каждого типа низкопроницаемых залежей.

## Слайд 57

В качестве одного из примеров работы с трудноизвлекаемой нефтью в низкопроницаемых пластах можно привести Имилорское месторождение.

На этапе опытно-промышленной эксплуатации, в период с 2013 по 2017 годы, на опытных участках месторождения были испытаны различные технологии и схемы разработки.

Опробовано горизонтальное бурение добывающих и нагнетательных скважин, в том числе с применением многостадийных ГРП по различным технологиям, многозабойное бурение, одновременно-раздельная добыча и закачка. В результате был подобран наиболее эффективный подход к извлечению запасов.

Для сопровождения освоения месторождения в 2013 году была создана мультидисциплинарная команда из специалистов «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и институтов.

Данный подход отлично зарекомендовал себя и теперь масштабно внедряется в рамках других наших проектов.

В 2017 году в госорганах защищена технологическая схема промышленной разработки месторождения с отнесением основной части запасов к льготизируемой категории с проницаемостью менее 2 миллидарси. Началась промышленная стадия освоения с целевым проектным уровнем добычи примерно в 50 тыс. баррелей в сутки.

При этом геологический потенциал месторождения намного выше, поэтому в наших планах продолжить работу над повышением эффективности с целью улучшения профиля добычи.

## Слайд 58

Другой пример месторождения с низкопроницаемыми коллекторами, где по технологиям нам удалось продвинуться существенно дальше конкурентов – это месторождение имени Владимира Виноградова в Западной Сибири.

Месторождение находится в опытно-промышленной эксплуатации с 2009 года. Основными проблемами, требовавшими решения, были прорывы воды в скважины и резкое падение дебитов.



Для решения этих задач мы впервые в России успешно применили технологию многостадийного ГРП на «линейной» жидкости в горизонтальных стволах длиной более 1000 м.

Также разработали уникальную систему поддержания пластового давления, основанную на горизонтальных скважинах с МГРП.

Следующим этапом является перевод месторождения в промышленную эксплуатацию с увеличением добычи до проектного уровня в 40 тыс. баррелей в сутки.

## **Слайд 59**

Нашим третьим стратегическим направлением является эффективная реализация проектов роста. У нас развитый портфель растущих проектов на разных стадиях реализации.

Мы обладаем большим опытом эффективной работы с новыми проектами за счет стандартизации и масштабирования решений, использования синергии с существующей инфраструктурой и применения методов проектного управления.

Необходимо отметить, что все наши крупные проекты реализуются в соответствии с проектным подходом, основанным на передовых международных методах. По завершении проектов проводится независимый анализ эффективности их реализации с привлечением крупнейшей международной специализированной компании IPA. Такая система позволяет нам накапливать обширную базу знаний, что способствует непрерывному повышению эффективности реализации наших проектов.

## **Слайд 60**

Наиболее значимым комплексным проектом последних лет и в долгосрочной перспективе является освоение ресурсной базы Северного Каспия. Северо-Каспийская нефтегазоносная провинция была открыта силами геологов ЛУКОЙЛа. Всего на Каспии мы открыли 10 месторождений, два из которых уже находятся в разработке.

В наших планах запуск второй очереди месторождения имени Юрия Корчагина, что позволит нам увеличить добычу нефти на месторождении до 30 тыс. баррелей в сутки. Также мы планируем в 2018 году принять окончательное инвестиционное решение по месторождению Ракушечное, что позволит нам ввести его в эксплуатацию в 2023 году с проектным уровнем добычи более 20 тыс. баррелей нефти в сутки.

Кроме того, мы работаем над оптимальным вариантом разработки месторождения имени Юрия Кувыкина и занимаемся вопросами монетизации газа с Хвалынского месторождения.

Наша ресурсная база в регионе позволяет нам наращивать добычу углеводородов на Каспии на горизонте стратегии.

## **Слайд 61**

Нашим флагманом на Каспии является месторождение имени Владимира Филановского. Его инфраструктура – это база для разработки других месторождений Каспия, что позволит нам добиться существенного синергетического эффекта. Мы изначально подходили к освоению Каспия как к комплексному проекту и соответствующим образом проектировали инфраструктуру.

На месторождении Филановского недавно запущена первая скважина в рамках второй очереди обустройства. В 2019 году мы планируем запустить третью добывающую платформу. Полка добычи на месторождении продлится минимум пять лет - с 2019 по 2023 года. Значительным потенциалом, по нашему мнению, обладает Аптская залежь, которая не учтена в текущем профиле добычи месторождения.

Эта залежь может быть разбурена с имеющихся платформ благодаря наличию значительного числа резервных слотов для скважин. Мы будем проводить опытно-промышленные работы на этой залежи с целью дальнейшего удлинения полки добычи на Филановского.

При разработке месторождения мы использовали так называемую интегрированную модель, объединяющую все основные технологические модели, что позволило эффективно корректировать первоначальные проектные решения, например, в части размещения и конструкции эксплуатационных скважин. Мы также активно применяли опыт, накопленный при разработке месторождения Корчагина. В частности, мы смогли эффективно сократить сроки строительства скважин, добившись превышения среднеотраслевого значения на 10% в соответствии с данными ИРА.

## Слайд 62

Новой точкой роста, сформировавшейся благодаря нашей геологической службе, является Балтика, где мы ведем добычу на Кравцовском месторождении с 2004 года.

В 2015 году мы открыли несколько новых месторождений, в отношении которых разработали комплексную концепцию развития.

Ближайшее к вводу месторождение - D41. Оно будет разрабатываться с суши горизонтальными скважинами длиной до 7 км. Такое решение позволяет в несколько раз снизить затраты на разработку. Бурение мы планируем начать уже в текущем году, а первую нефть получим в 2019 году.

Второй проект – это месторождение D33, которое сейчас находится на стадии pre-FEED. На начальном этапе рассмотрения проекта было проанализировано 28 возможных вариантов освоения. Для дальнейшей детальной проработки определена концепция безлюдного освоения с использованием платформ минимального размера, и, возможно, систем подводной добычи.

Балтика уникальна тем, что расположена вблизи регионов потребления, что существенно снижает расходы на транспортировку продукции и повышает экономическую эффективность проектов. В дополнение к этому в отношении балтийских месторождений действует специальный налоговый режим для морских проектов.

## Слайд 63

Важной точкой роста до 2020 года являются наши газовые проекты в Узбекистане.

Применение проектного подхода позволило максимально эффективно в соответствии с графиком и бюджетом вывести проект Гиссар на проектный уровень добычи в 5 млрд кубических метров в год, а по проекту Кандым-Хаузак-Шады на полгода ускорить ввод первой нитки газоперерабатывающего комплекса. В текущем году мы планируем ввести в эксплуатацию вторую нитку Кандымского комплекса и вывести проект на полную мощность.

Хочу особо подчеркнуть масштаб проекта по строительству Кандымского комплекса, где на пике строительно-монтажных работ на площадке трудилось более 9 тысяч человек.

Реализация газа, добываемого в Узбекистане, осуществляется преимущественно в Китай в рамках межправительственного соглашения, что позитивно влияет на экономические показатели соответствующих проектов.

#### **Слайд 64**

Новой точкой роста в нашем портфеле являются малые месторождения Западной Сибири. У нас более 30 таких объектов, с которыми мы раньше работали не очень активно в связи с их небольшим размером. Изменение концепции дальнейшей работы с ресурсной базой Западной Сибири, заключающееся в применении более детального подхода, позволяет нам активизировать работу на малых месторождениях, суммарный потенциал которых превышает 100 тыс. баррелей в сутки. Важным фактором эффективности является также применение современных технологий, включая безлюдное освоение.

#### **Слайд 65**

Следующим стратегическим направлением является рентабельное вовлечение в разработку существующих ресурсов газа в России.

Наши значительные ресурсы газа сконцентрированы в двух регионах: Каспийское море и север Западной Сибири, так называемая Большехетская впадина. Суммарный потенциал добычи на новых месторождениях составляет более 20 миллиардов кубометров в год.

Наша задача повысить эффективность разработки новых газовых месторождений путем оптимизации проектных решений и формирования более эффективных каналов реализации.

В качестве минимальной стратегической цели мы определили эффективное вовлечение к 2027 году примерно двадцати процентов имеющегося потенциала, но будем активно работать над полным его раскрытием.

#### **Слайд 66**

Для обеспечения устойчивого развития бизнеса за горизонтом стратегии, нам необходимо эффективно восполнять ресурсную базу. Мы ставим перед собой цель добиться стопроцентного возмещения доказанных запасов за счет трех источников.

Первый - экономически-эффективные геологоразведочные работы.

Второй - перевод запасов в вышестоящие категории, а условных ресурсов в запасы в результате эксплуатационного бурения, развития технологий и сокращения расходов.

Третий - приобретение разведанных запасов.

При проведении ГРП основной упор будет делаться на доразведку в районе существующих месторождений с целью получения максимального синергетического эффекта с имеющейся инфраструктурой. Мы приняли решение ограничить долю высокорисковых ГРП на уровне не более 20% от суммарного бюджета на геологоразведку.

## **Слайд 67**

В заключение хочу вернуться к слайду Вагита Юсуфовича и еще раз обратить ваше внимание на следующие моменты.

Цели по добыче, изображенные на графике, базируются на имеющейся у нас ресурсной базе, действующем налоговом законодательстве, текущем уровне развития технологий и консервативных задачах по оптимизации расходов и вовлечению газовых ресурсов.

Это иллюстрация для вас нашего уверенного потенциала. Для себя же мы ставим более амбициозные цели и будем активно работать над их достижением.

Наша первоочередная задача в секторе «апстрим» создавать стоимость, поэтому основной акцент мы будем делать на дальнейшем изменении структуры добычи в пользу высоко-маржинальных баррелей и сокращении расходов. Это позволит нам наращивать финансовые показатели сектора быстрее, чем будут расти физические объемы добычи.

На этом я благодарю вас за внимание.

**П. В. Жданов, Директор по работе с рынками капитала, приобретению и реализации активов**

## **Слайд 68**

Азат Ангамович, большое спасибо.

У нас по графику перерыв 15 минут. После перерыва Вадим Воробьев расскажет о результатах и стратегии сектора «даунстрим».

Напоминаю, что во время перерыва вы также можете задать ваши вопросы, используя планшет.

**В. Н. Воробьев, Старший вице-президент, Переработка и сбыт**

## **Слайд 69**

Добрый день! Начну с итогов 2017 года в сегменте переработки.

## **Слайд 70**

Благоприятная конъюнктура, а также повышение качества наших мощностей за счет проведенной модернизации позволили нам в отличие от наших конкурентов нарастить объемы переработки в России на 1,4 миллиона тонн. В результате, суммарный объем переработки с учетом европейских заводов вырос почти на 2%.

Благодаря выходу на проектную мощность крупнейшего в России комплекса глубокой переработки вакуумного газойля на Волгоградском НПЗ выход светлых нефтепродуктов в целом по Компании вырос до рекордного уровня в 71%.

Важнейшим достижением года стал запуск новых трубопроводных маршрутов для поставки нашей продукции на ключевые рынки. В частности, началась трубопроводная поставка бензина с Нижегородского НПЗ на рынок Московского региона, а также дизельного топлива из Волгограда в Новороссийск. Новые каналы поставки способствуют снижению наших транспортных расходов и повышению маржи.

В 2017 году на Нижегородском заводе начато производство нового топлива - бензина ЭКТО с октановым числом 100.

Также мы приняли важное инвестиционное решение о строительстве комплекса замедленного коксования на Нижегородском заводе.

## **Слайд 71**

Сегодня наши заводы позволяют нам перерабатывать около 75% добываемой нами нефти. Мы считаем такой уровень вертикальной интеграции достаточным и не планируем наращивать мощности по первичной переработке.

Мы очень гордимся своими достижениями в области развития перерабатывающего сегмента. Наши заводы находятся в отличном технологическом состоянии, удовлетворяют современным экологическим требованиям, нуждаются в минимальных поддерживающих инвестициях. Мы производим продукцию с высокой добавленной стоимостью, соответствующую современным требованиям по качеству.

Выгодное географическое расположение наших НПЗ обеспечивает доступ к емким рынкам сбыта. Мы активно используем возможности для повышения эффективности за счет межзаводской оптимизации, то есть кросс-поставок полуфабрикатов между заводами для дозагрузки вторичных процессов.

В настоящее время мы лидируем по качеству перерабатывающих мощностей в России, а наши европейские заводы отличаются высоким уровнем технологической сложности. Переработка вносит большой вклад в суммарный свободный денежный поток Группы «ЛУКОЙЛ».

Имеющиеся у нас нефтехимические и газоперерабатывающие мощности позволяют эффективно монетизировать газовое сырье с наших месторождений, а также нефтехимическое сырье на НПЗ.

## **Слайд 72**

Нашим ключевым достижением последних лет стало завершение программы коренной модернизации НПЗ в России. Мы выполнили программу в сроки и в рамках запланированного бюджета.

Построено пять крупных конверсионных установок, включая процессы каткрекинга, гидрокрекинга и коксования, что позволило нам в три раза сократить долю мазута и вакуумного газойля в корзине - с 40% в 2010 году до 14% в 2017 году.

Также построено шесть облагораживающих установок, включая 4 установки гидроочистки и 2 установки алкилирования. Эти мощности позволяют нам производить 100% моторного топлива по стандарту Евро-5, а также топливо с уникальными эксплуатационными параметрами.

В частности, мы производим бензин с октановым числом 100 и дизельное топливо с повышенными низкотемпературными свойствами для использования в районах крайнего севера.



Наши суммарные инвестиции в программу составили 10 млрд долларов. По нашим оценкам, эффект на EBITDA от произведенных инвестиций оценивается примерно в 2 млрд долларов в год, или более 6 долларов на баррель.

По уровню сложности наших заводов в России мы достигли среднемирового показателя. Высокое качество наших мощностей позволяет нам наращивать объемы переработки и увеличивать нашу долю на внутреннем премиальном рынке моторного топлива.

### **Слайд 73**

Важнейшим направлением является постоянное повышение операционной эффективности наших НПЗ. Для каждого завода разработана дорожная карта по повышению эффективности, активно применяется подход Lean 6 Sigma для непрерывной оптимизации производственных процессов.

За последние семь лет мы достигли очень хороших результатов. На 15% повысили производительность труда, на 10% снизили удельное энергопотребление.

Также в Компании активно проводилась оптимизация балансов НПЗ, модернизация логистической инфраструктуры, повышался уровень межзаводской интеграции.

За последние три года кросс-поставки между заводами выросли в три раза до 1,7 миллиона тонн. Например, мы поставляем вакуумный газойль с Пермского, Ухтинского и Волгоградского НПЗ на завод в Нижнем Новгороде, что позволяет дозагружать установки каталитического крекинга, увеличивая тем самым выход светлых нефтепродуктов по группе российских НПЗ в целом. В 2017 году начались поставки нефтяного остатка с Нижегородского НПЗ в Пермь для дозагрузки установок замедленного коксования и производства битума.

В результате всех проведенных мероприятий по повышению операционной эффективности годовой показатель EBITDA российских НПЗ увеличен по консервативным оценкам примерно на 300 млн долларов.

Особо хотел бы отметить нашу работу с Ухтинским заводом. Это самый простой НПЗ в нашем портфеле. Как вы знаете, налоговый маневр в российской нефтяной отрасли негативно повлиял на маржу переработки, в особенности на простых заводах с высоким выходом мазута. Четыре года назад у нас не было уверенности в том, что нам удастся удержать Ухтинский НПЗ выше точки операционной безубыточности. По факту нам это удалось. Реализована программа прорывных улучшений с использованием современных практик, таких как Lean 6 Sigma, а также достижений прикладной науки, в том числе собственного инжинирингового центра. В результате оптимизирована корзина сырья, повышена эффективность каждого производственного объекта, значительно повышена конверсия установки висбрекинга, сокращены затраты.

Ухтинский завод завершил 2017 год с положительным операционным доходом, а опыт производственных улучшений, приобретенный нами в Ухте, мы сейчас распространяем на наши остальные заводы.

#### **Слайд 74**

Что касается европейских НПЗ, основным нашим достижением является коренная модернизация болгарского НПЗ в Бургасе. Мы запустили уникальный комплекс переработки тяжелых остатков на основе технологии гидрокрекинга H-Oil. Это самый эффективный процесс гидрокрекинга на сегодняшний день. В мире таких установок сегодня не более семи. Также на НПЗ реконструирована установка каткрекинга.

На итальянском заводе ISAB мы реконструировали установку каткрекинга и интегрировали энергоблок для повышения эффективности монетизации мазута.

Была повышена гибкость европейских заводов по сырью, значительно расширена корзина перерабатываемых нефтей.

Как и на российских заводах в Европе мы активно работаем над повышением эффективности, непрерывно оптимизируем режимы работы установок, проводим мероприятия по снижению технологических потерь.

По нашим консервативным оценкам, эффект от программы модернизации завода в Бургасе и оптимизации на других заводах составляет более 350 млн долл. EBITDA в год.

## Слайд 75

Перейдем теперь к стратегии сегмента.

Мы выделяем четыре стратегических направления.

С учетом значимого вклада нефтепереработки в консолидированный свободный денежный поток Компании основным направлением является повышение эффективности действующих мощностей и оптимизация поддерживающих инвестиций с целью максимизации свободного денежного потока.

Второе направление – это точечные инвестиции для дальнейшего улучшения структуры производимой корзины.

Третье и четвертое опциональные направления – развитие нефте- и газохимии для эффективной монетизации имеющегося сырья.

Остановлюсь более детально на каждом из направлений.

## Слайд 76

Говоря о повышении эффективности, в качестве примера хочу привести российские НПЗ.

На ближайшие три года у нас разработаны и реализуются дорожные карты, предусматривающие проведение более 250 мероприятий.

Основные мероприятия - это оптимизация режимов работы установок и развитие кросс-поставок для максимизации загрузки вторичных процессов с целью увеличения выхода светлых нефтепродуктов. Большое значение мы придаем увеличению межремонтного пробега и сокращению сроков ремонта, продлению срока службы катализаторов. Важными составляющими являются оптимизация коммерческих расходов и совершенствование тендерных процедур.

Согласно консервативной оценке, эффект от реализации комплекса мероприятий составит более 200 млн долларов EBITDA в год.

## Слайд 77

Относительно точечных проектов на НПЗ у нас умеренные и сбалансированные планы, так как наша задача - обеспечить стабильный рост свободного денежного потока от сегмента переработки.

Ключевым и самым дорогим проектом является строительство комплекса замедленного коксования на Нижегородском заводе, о котором я расскажу чуть позже. Мы также планируем построить установку изомеризации на этом же заводе для увеличения выпуска высококачественных автомобильных бензинов.

Оставшиеся проекты связаны с развитием наших премиальных бизнесов. Установка деасфальтизации в Волгограде позволит увеличить объемы производства и расширить ассортимент масел.

Модернизация битумного производства в Нижнем Новгороде позволит реализовать нашу стратегию по развитию битумного бизнеса.

Мы ожидаем, что строительство новых мощностей по вторичной переработке, а также проведение дальнейших оптимизационных мероприятий на имеющихся мощностях позволит нам увеличить выход светлых нефтепродуктов на наших российских заводах до 76% с 2022 года. В результате объем производства товарного мазута должен снизиться до 1,2 млн т в год, а производство товарного вакуумного газойля будет сбалансировано с объемами морской и речной бункеровки.

## Слайд 78

Комплекс замедленного коксования тяжелых нефтяных остатков в Нижнем Новгороде станет основным фактором сокращения производства мазута и увеличения выхода светлых нефтепродуктов в целом по российской группе заводов.

Мы приняли инвестиционное решение о реализации данного проекта в конце прошлого года и уже заключили контракты на разработку рабочей документации и поставку оборудования с длительным сроком изготовления для основных технологических объектов комплекса.

Общий объем инвестиций в проект оценивается примерно в 1 млрд долларов.

Аналогичная установка успешно работает на нашем Пермском НПЗ. Это дает нам ряд преимуществ в виде сокращения затрат на проектирование, ускорения сроков строительства и оптимизации бюджета.

Новую установку планируется ввести в эксплуатацию в 2021 году. Она обеспечит значительную синергию с уже действующими установками каткрекинга. Это позволит дополнительно оптимизировать загрузку Нижегородского завода с целью максимизации выхода светлых нефтепродуктов при минимальном объеме производства товарного мазута. Мы планируем, что доля мазута в корзине продукции завода в Нижнем Новгороде сократится в пять раз до 4%.

## Слайд 79

Третьим стратегическим направлением является развитие нефтехимии.

Как отметил в своем выступлении Вагит Юсуфович, нефтехимия – это один из самых быстрорастущих сегментов. Уже сегодня мы владеем четырьмя нефтехимическими производствами в России и Европе, которые ежегодно выпускают 1,2 млн т товарной продукции.

У нас накоплен очень богатый опыт в области управления нефтехимическими производствами и реализации нефтехимической продукции.

Наши НПЗ производят более 2,6 млн т нефтепродуктов, которые могли бы стать сырьем для собственной нефтехимии, но сегодня продаются в виде товарной продукции.

Мы считаем, что дальнейшее развитие нефтехимического производства на собственной сырьевой базе является очень перспективным и привлекательным направлением.

Сегодня у нас имеется набор потенциальных проектов различной степени проработки. Мы выделили два ключевых направления.

Первое – это пиролиз СУГ и нефти – у нас на данный момент порядка 2 млн тонн свободного сырья. Мы рассматриваем возможность строительства комплекса пиролиза на одном из наших заводов.

Второе направление - переработка пропилена на Нижегородском НПЗ в полипропилен.

Также мы рассматриваем ряд более мелких точечных проектов.

По нашим консервативным оценкам, монетизация имеющегося сырья за счет развития нефтехимии позволит втрое увеличить показатель EBITDA нашего нефтехимического сегмента.

## Слайд 80

Четвертое стратегическое направление в переработке – это повышение эффективности монетизации газового сырья Северного Каспия.

В 2016 году мы запустили газоперерабатывающую установку на нашем нефтехимическом заводе Ставролен.

Установка позволяет отделить жидкие фракции, которые служат сырьем для нефтехимического производства. Сухой газ при этом мы продаем в привязке к регулируемой цене.

В качестве инструмента более эффективной монетизации сухого газа мы потенциально рассматриваем возможность строительства газохимического комплекса по производству азотных удобрений на базе Ставролена. Проект предусматривает переработку газа в объеме около 1 млрд куб. м в год с выпуском около 2 млн т в год карбамида и аммиака.

Помимо собственного дешевого сырья у данного потенциального проекта мы видим ряд других конкурентных преимуществ:

- Это выгодное географическое положение, обеспечивающее эффективную логистику
- Использование самой большой из доступных на рынке установок, что обеспечивает минимальные удельные расходы
- Развитая базовая инфраструктура и использование собственной инфраструктуры для поставки газа на площадку
- Наличие собственной электростанции достаточной мощности для покрытия потребностей Комплекса

Предварительная оценка инвестиций по проекту составляет порядка 2 млрд долл. Возможный срок строительства - 5 лет.

При реализации проекта мы рассчитываем на государственную поддержку и не планируем принимать окончательных решений до проработки всех необходимых деталей.

## Слайд 81

Перейдем теперь ко второму сегменту «даунстрима» – сбытовому бизнесу.

## Слайд 82

Традиционно начну с обзора итогов за 2017 год.

Все наши сбытовые активы показали рост объемов продаж. В России на фоне стагнирующего рынка объем розничной реализации нефтепродуктов у нас вырос на 2% и впервые превысил 10 млн тонн. За рубежом объем розничной реализации сократился на 3%, что связано с продажей сетей АЗС в 2016 году. При этом органический рост объемов по оставшимся сетям составил более 2%.

Мы начали реализацию брендированного бензина ЭКТО-100 производства Нижегородского НПЗ. Этот продукт оказался очень востребованным у потребителей и полностью заместил собой ранее продававшийся бензин ЭКТО-98.

Важным достижением стало начало поставок бензина производства Нижегородского завода на рынок Московского региона по трубопроводу. Это позволило существенно сократить транспортные расходы и увеличить маржу реализации данного вида топлива.

Мы достигли двузначного роста продаж нетопливных товаров и услуг на наших АЗС и показали быстрый рост в премиальных сегментах бункеровки, масел и битумов.

Хотел бы особо отметить рост объемов судовой бункеровки на 36% по сравнению с 2016 годом, что связано с увеличением нашей доли рынка в Балтийском бассейне в результате введения требований по содержанию серы в бункерном топливе. Высокое качество нашей продукции позволило нам быстро заместить других поставщиков на этом рынке.

## Слайд 83

Как и переработка, сбытовой сегмент служит важным источником свободного денежного потока для Группы. Поэтому наша стратегия в данном сегменте в первую очередь нацелена на повышение эффективности с целью максимизации свободного денежного потока.

Мы будем заниматься модернизацией сети, сокращением удельных расходов, оптимизацией поддерживающих инвестиций. Сосредоточимся на увеличении продаж нетопливных товаров и услуг.

Мы уже занимаем значительную долю на рынках бункеровки судов и авиабункеровки, поэтому наша стратегия в этих направлениях бизнеса нацелена на сохранение высокой рыночной доли.

Возможности быстрого сфокусированного роста мы видим на рынках масел и битумах.

## Слайд 84

Наша сеть АЗС за последние три года обеспечила более 15% суммарного свободного денежного потока сектора «даунстрим».

В России мы занимаем второе место по количеству станций и объемам розничной реализации. Мы достигли практически полного баланса между розничными продажами и объемом выпуска автомобильных бензинов на наших российских НПЗ. Поэтому у нас нет планов по экстенсивному развитию сети, а основной упор делается на повышение эффективности имеющихся станций.

Высокий уровень интеграции наших российских АЗС с нашими НПЗ позволяет нам достигать максимального синергетического эффекта при производстве и реализации премиального брендированного топлива.

За рубежом мы присутствуем в 15 странах Европы, а также в США. В последние годы мы продали сети АЗС в девяти странах. Эти сети были слабо интегрированы с нашими заводами, что и стало основной причиной их продажи.

В целом мы удовлетворены текущим состоянием нашей сбытовой сети и получаем стабильный денежный поток во всех странах присутствия.

## Слайд 85

Ключевым направлением повышения эффективности и развития розничной сети в России является модернизация действующих станций. Мы разработали и в настоящее время реализуем трехлетнюю программу модернизации и реконструкции АЗС.

Помимо реконструкции существующих АЗС мы также планируем очень выборочно и точно строить новые станции на новых участках в приоритетных регионах, например, в Московском. Всего за три года планируется модернизировать и построить примерно 500 станций. Стоимость программы составляет около 500 млн долл. Консервативная оценка эффекта данной программы на EBITDA составляет более 100 млн долларов в год.

Все станции мы подразделяем на три основных формата.



Первый формат – целевой - это крупные станции с большими торговыми площадями и рядом сопутствующих сервисов – так называемые центры продаж. Такие станции преимущественно располагаются на крупных магистралях, отличаются большими суточными объемами реализации топлива, а также позволяют максимизировать объемы реализации нетопливных товаров и услуг.

Этот формат является приоритетным при развитии нашей сбытовой сети. На данный момент доля таких станций в нашей сети составляет 23%. В рамках трехлетней программы мы планируем увеличить этот показатель до 30%, всего будет запущено порядка 150 новых Центров продаж. На горизонте стратегии наша цель - увеличить долю Центров продаж до 40%.

Поскольку превращение всех действующих АЗС в Центры продаж не всегда оправдано с экономической точки зрения, мы выделяем отдельную группу АЗС «среднего» формата. Это традиционные станции с небольшими торговыми площадями. Приоритетной задачей для таких станций является оперативность обслуживания и поддержание оптимального ассортимента.

Третий, сравнительно новый тип станций, – автоматические АЗС без постоянного присутствия обслуживающего персонала.

Это небольшие АЗС, управляемые дистанционно, что позволяет существенно сократить удельные расходы и делает такие станции эффективными даже при незначительных объемах суточной реализации. Эксплуатационные расходы автоматических станций примерно 2 раза ниже, чем у среднестатистической АЗС. У нас есть очень успешный опыт эксплуатации станций подобного формата в Финляндии, они идеально подходят для малых земельных участков.

## **Слайд 86**

В дополнение к модернизации мы продолжим работать над сокращением расходов и повышением эффективности. Что касается российской сети, мы ставим цели по снижению удельных постоянных расходов АЗС на 10% на горизонте стратегии.

Второй важнейшей составляющей повышения эффективности и увеличения денежного потока сбытовой сети является наращивание продаж нетопливных товаров и услуг.

Азат Шамсуаров рассказал вам про высоко-маржинальные баррели в секторе «апстрим», но на самом деле самый высоко-маржинальный баррель для нас – это кофе, который мы продаем на АЗС.

По итогам 2017 года покрытие постоянных расходов АЗС за счет валовой прибыли от нетопливных продаж составило порядка 30%. Это высокий показатель для России, но очень низкий, если сравнивать его с европейскими странами. Например, некоторые наши АЗС в Европе имеют покрытие около 100%.

Важно, что в России нетопливные продажи на АЗС - это очень перспективное и быстро развивающееся направление. Мы считаем, что с учетом высокой динамики, к 2020 году мы можем повысить уровень покрытия до 50%, а на горизонте стратегии – до 80%. Кстати, некоторые наши станции в Москве уже достигли данного целевого уровня.

### **Слайд 87**

Наша зарубежная сеть АЗС формировалась в период интенсивного роста Компании в секторе «даунстрим» в 2000-е годы.

За последние пять лет мы провели оптимизацию портфеля – был осуществлен выход из 9 сетей, слабо интегрированных с собственными НПЗ. На сегодняшний день сеть является сбалансированной и обеспечивает стабильный положительный свободный денежный поток.

Стоит отметить, что страновые розничные рынки нефтепродуктов кардинально различаются как по структуре, так и по менталитету потребителей. Например, в Финляндии клиенты ценят эффективность наших автоматических АЗС, в то время как в Черногории напротив – предпочитают АЗС с развитой инфраструктурой и сервисом. Для каждой страны разработана отдельная стратегия развития.

Общий подход в отношении сети АЗС за рубежом – повышение эффективности при взвешенных, оптимальных инвестициях. Например, мы планируем провести точечную модернизацию сети АЗС в Румынии, где в последние годы наблюдается хорошая положительная динамика объемов розничной реализации и EBITDA.

### **Слайд 88**

Сегодня мы занимаем лидирующие позиции на высокомаржинальных рынках авиационной и морской бункеровки в России. Наша стратегия в этих направлениях бизнеса заключается в сохранении доли рынка при одновременном увеличении продаж конечным потребителям и повышении эффективности.

В авиабункеровке в этом году мы вводим в эксплуатацию топливо-заправочный комплекс в крупнейшем аэропорту России – Шереметьево.

Продолжаем работать над повышением эффективности за счет реализации потенциала вертикальной интеграции.

Например, вместо строительства новых топливо-заправочных комплексов в аэропортах присутствия – мы частично переоборудуем уже существующие нефтебазы с перевалки моторных топлив на перевалку авиакеросина, что позволяет в несколько раз снизить объем необходимых инвестиций. Важнейшей составляющей нашей стратегии является дальнейшее увеличение доли заправки «в крыло».

В морской бункеровке у нас выгодное позиционирование. Наш бренд устойчиво ассоциируется с высоким качеством топлива и сервиса. Мы представляем возможность заправки судна сразу несколькими видами топлива, что позволяет судовладельцам выбирать наиболее выгодный вид топлива для разных секций маршрута.

Благодаря сформированным компетенциям мы планируем удерживать долю рынка на уровне порядка 30% и повышать доходность бизнеса.

## **Слайд 89**

Наш бизнес по производству и продаже фирменных масел показывает устойчивый двузначный рост на протяжении последних пяти лет. Сформирован диверсифицированный портфель продуктов, получены одобрения со стороны многих производителей машин и оборудования. 100% масел, заливаемых иностранными автопроизводителями в выпускаемые на территории России двигатели – это масла ЛУКОЙЛа. Мы видим существенные перспективы дальнейшего развития данного бизнеса за счет расширения продуктовой линейки, увеличения доли на рынках присутствия, а также выхода на новые рынки.

Существенным потенциалом, по нашему мнению, обладает также развитие битумного бизнеса. Если сегмент ординарных битумов полностью насыщен и перспектив развития в нем практически нет, то полимерные битумы представляют собой новый высокоперспективный рынок. Ключевым фактором успеха является создание клиенто-ориентированной модели и обеспечение максимальной производственной гибкости. Мы приняли решение создать отдельный центр компетенций, будем развивать продуктовую линейку, модернизировать производство и выстраивать современный сервис.

## Слайд 90

В сектор «даунстрим» также входит энергогенерация, на которую по итогам последних трех лет приходится порядка 5% свободного денежного потока сектора.

Помимо поддерживающих мощностей, то есть генерации для собственного потребления, позволяющей минимизировать расходы основного бизнеса и повысить уровень утилизации газа, мы владеем коммерческими мощностями в объеме более 4 ГВт.

В 2015 году мы завершили строительство всех объектов по программе государственного стимулирования модернизации электроэнергетики – ДПМ. В эксплуатацию введено около 950 МВт новых мощностей, которые сегодня являются основным источником свободного денежного потока нашего энергетического сегмента благодаря более высоким тарифам.

Сейчас государство активно разрабатывает новую программу поддержки проектов по модернизации «старых» объектов генерации – ДПМ-2. У нас есть активы для участия в новой программе.

С учетом эффективности ДПМ-1, мы планируем рассмотреть возможность участия в ДПМ-2, причем с высокой вероятностью за счет привлечения финансирования из внешних источников.

Также мы намерены и далее развивать производство электроэнергии из возобновляемых источников. Такие проекты эффективны опять же благодаря государственной поддержке – механизму ДПМ-ВИЭ. Например, недавно мы завершили строительство солнечной электростанции мощностью 10 МВт на незадействованной территории Волгоградского НПЗ.

## Слайд 91

Завершая свое выступление, хочу еще раз обратить ваше внимание на основную стратегическую цель в секторе «даунстрим».

С учетом высокого уровня вертикальной интеграции и высокого качества наших перерабатывающих и сбытовых мощностей нашей ключевой задачей является устойчивый рост свободного денежного потока. Для достижения данной цели мы будем работать над повышением эффективности и рядом точечных инвестиционных проектов.

Спасибо за внимание! Хочу передать слово Александру Матыцыну.

## **А. К. Матыцын, Первый вице-президент, Финансы**

### **Слайд 92**

Спасибо, Вадим. Добрый день, дамы и господа!

Позвольте мне представить финансовую секцию нашей стратегии, рассказать подробнее о наших финансовых целях и подходах к распределению капитала акционерам.

Для начала еще раз напомню, что ваши вопросы для сессии «вопросы и ответы» вы можете задать, используя специальную функцию в планшете.

### **Слайд 93**

Хотел бы начать с результатов за 2017 год. Мы позавчера опубликовали консолидированную отчетность, результаты у нас рекордные.

Показатель EBITDA составил 832 млрд рублей - это исторический максимум. Базовый свободный денежный поток также достиг исторического рекорда и составил 286 млрд руб.

Достижению столь высоких показателей способствовала макросреда – рост цен на нефть и относительно слабый рубль. При этом очень важную роль сыграли и бизнес-факторы, такие как рост доли высоко-маржинальных баррелей в добыче, рост объемов и улучшение корзины в переработке.

В четвертом квартале 2017 года было две особенности в нашей отчетности, на которых я хочу остановиться подробнее.

Во-первых, мы провели оптимизацию внутригрупповой структуры капитала, что отразилось на уменьшении чистой монетарной позиции в валюте.

Как мы ранее объясняли, наша чистая монетарная позиция в валюте в соответствии с правилами МСФО в основном формируется внутригрупповыми займами, а ее существенный размер оказывал большое влияние на нашу прибыль через курсовые разницы. В результате проведенной оптимизации мы в значительной степени элиминировали данный фактор, что увеличило прозрачность и прогнозируемость наших финансовых результатов.

Во-вторых, в рамках реализации нашей новой стратегии, направленной на повышение эффективности во всех секторах и процессах, мы провели детальный анализ нашего портфеля и создали резерв под обесценение по ряду активов в секторе «апстрим», в основном в Тимано-Печоре, на общую сумму 31 млрд рублей. Нам также удалось оптимизировать ряд ранее списанных активов, в основном в Западной Сибири. В отчетности мы отразили восстановление ранее сделанных списаний на сумму 28 млрд руб.

В результате, общий эффект от списаний и их восстановления на доналоговую прибыль составил около 3 млрд рублей.

В четвертом квартале мы также произвели списания по сухим скважинам на сумму около 9 миллиардов рублей. Эти списания в основном относятся к скважине, недавно пробуренной на Таймыре.

На нашу чистую прибыль по итогам 2017 года также повлияла сделка по продаже алмазного бизнеса. Прибыль, скорректированная на чистый эффект от списаний, эффект от продажи активов и курсовые разницы выросла по сравнению с 2016 годом на 31%.

#### **Слайд 94**

Более детально остановлюсь на динамике показателя EBITDA, который по итогам 2017 года вырос на 14%.

Показатель EBITDA в апстриме увеличился на 9% и превысил 569 млрд руб. Среди основных факторов роста - увеличение цен на нефть, рост объемов добычи газа, в первую очередь в Узбекистане, а также рост доли высокомаржинальных баррелей в суммарной добыче нефти за счет наращивания добычи на месторождениях Филановского, Пякяхинском, Ярегском.

Факторами, ограничивавшими рост EBITDA в апстриме, были снижение добычи нефти в связи с соглашением между Россией и ОПЕК, а также сокращение объемов компенсационной нефти по проекту Западная Курна-2 в Ираке в связи с завершением возврата в 2016 году основной части исторических расходов.

В даунстриме росту EBITDA способствовало увеличение маржи переработки.

Наши НПЗ в России, несмотря на налоговый маневр, увеличили EBITDA более чем в полтора раза благодаря улучшению структуры производимой корзины. Российские АЗС несколько снизили показатели из-за разового эффекта роста акцизов, а также временного лага между оптовой и розничной ценой на моторное топливо. Значительный рост EBITDA был достигнут в судовой бункеровке, маслах и электроэнергетике.

В зарубежном даунстриме показатель EBITDA почти не изменился. Рост EBITDA в европейской переработке был нивелирован снижением в международном трейдинге.

## **Слайд 95**

Хочу обратить ваше внимание, что наличие развитого сектора «даунстрим» позволяет нам лидировать среди наших российских конкурентов по показателю EBITDA на баррель добычи.

Дальнейшее развитие нашего бизнеса, включая увеличение доли высоко-маржинальных баррелей в секторе «апстрим» и улучшение корзины нефтепродуктов на НПЗ, при прочих равных условиях приведет к дальнейшему росту данного показателя.

## **Слайд 96**

Наш базовый свободный денежный поток без учета проекта Западная Курна-2, изменений рабочего капитала и эффекта от продажи активов стабильно растет с 3 кв. 2016 года. По итогам 2017 года он вырос практически в полтора раза по сравнению с 2016 годом.

В долларовом выражении базовый свободный денежный поток составил почти 5 млрд, увеличившись на 67% по сравнению с 2016 годом.

## Слайд 97

Мы продолжаем придерживаться консервативной финансовой политики и считаем, что это оправданный подход с учетом высокой волатильности внешней среды. По итогам 2017 года мы сократили чистый долг на 35%, до 286 млрд руб. Также мы провели оптимизацию долгового портфеля. Это позволило снизить средневзвешенную ставку по долгосрочным кредитам и займам на 170 базисных пунктов.

У нас сегодня самая низкая долговая нагрузка в отрасли, что дает нам значительную гибкость и является дополнительной гарантией выполнения нашей прогрессивной дивидендной политики в любой ценовой конъюнктуре.

## Слайд 98

Перейдем к финансовой стратегии.

Наш основной приоритет – максимизация доходности бизнеса. В среднем за последние пять лет наша доходность на вложенный капитал находилась на уровне около 10%. Негативное влияние на нее в последние годы оказывали низкие цены на нефть. Для примера, в четвертом квартале 2017 года доходность на вложенный капитал составила уже 12%. Наша стратегическая цель – повышение доходности как минимум до 15%.

При этом мы продолжим соблюдать консервативный подход к уровню долговой нагрузки. На горизонте стратегии мы будем стремиться удерживать показатель Чистый долг/ЕБИТДА в диапазоне от 0,5 до 1, что позволит нам сохранять высокую гибкость и готовность к негативным изменениям конъюнктуры.

Мы также продолжим реализацию нашей прогрессивной дивидендной политики и при планировании будем ставить в приоритет полное покрытие дивидендов свободным денежным потоком.

Кроме этого, мы будем производить выкуп собственных акций с рынка, что позволит нам дополнительно распределять капитал акционерам и станет еще одним рычагом повышения доходности. Считаем обратный выкуп высокоэффективным инструментом с учетом значительной недооцененности бумаг Компании.

В качестве инструментов финансовой стратегии основной приоритет мы отдаем повышению эффективности деятельности и сокращению расходов, соблюдению инвестиционной дисциплины с достижением доходности по проектам не менее 15%.



Важную роль в достижении поставленных целей играет многоуровневая система мотивации.

## **Слайд 99**

В области повышения эффективности в дополнение к уже действующим процессам мы работаем над формированием комплексных целевых программ сокращения расходов по секторам и видам расходов. Считаем, что цели, заложенные в наш действующий трехлетний план, а также долгосрочную программу развития, являются консервативными.

Мы видим дополнительный потенциал в области сокращения расходов и моя задача как CFO - способствовать максимально полному раскрытию данного потенциала в том числе через установку амбициозных целей, функцию планирования и контроля. Выполнение целевых программ мы заложим в систему мотивации.

## **Слайд 100**

Наша инвестиционная программа на горизонте стратегии при цене нефти 50 долларов за баррель и валютном курсе 60 рублей за доллар оценивается примерно в 80 млрд долларов. Мы постараемся максимально сбалансировать инвестиционную программу с тем, чтобы инвестировать равномерно, примерно по 8 миллиардов долларов в год. Данный бюджет ниже, чем наши капитальные расходы в последние годы, что связано в первую очередь с завершением масштабных проектов в переработке.

При инвестировании приоритет мы будем отдавать проектам с высокой доходностью, низким уровнем риска и быстрой окупаемостью. По всем инвестициям мы ставим минимальную норму доходности 15%.

Мы продолжим активно работать над оптимизацией бюджетов крупных проектов и уровня поддерживаемых инвестиций.

Приоритетным направлением для инвестиций для нас является Россия, в первую очередь сектор «апстрим», куда мы планируем вкладывать порядка 70% от общего бюджета.

## Слайд 101

Если посмотреть на наши планы по капитальным затратам на ближайшие три года, то в сумме это порядка 24 миллиардов долларов. Половина данного бюджета будет использована для реализации проектов органического роста. Оставшаяся половина – это инвестиции, в основном поддерживающие, в проекты-источники свободного денежного потока.

Если посмотреть по секторам, то очень хорошо видны наши приоритеты. Основные затраты на органический рост будут в апстриме, тогда как в даунстриме проекты роста занимают намного меньшую долю.

Хотел бы еще раз обратить ваше внимание на то, что в секторе «апстрим» значительная часть инвестиций направлена в высоко-маржинальные проекты, которые обеспечивают нам опережающий рост финансовых показателей по сравнению с темпом роста объемов добычи.

## Слайд 102

При цене нефти в 50 долларов за баррель мы планируем непрерывно увеличивать наш свободный денежный поток. Как я ранее отметил, приоритетом нашего планирования является полное покрытие свободным денежным потоком наших прогрессивных дивидендов.

По нашим оценкам, на горизонте стратегии около половины свободного денежного потока даст нам сектор «апстрим» за счет роста добычи, увеличения доли высокомаржинальных проектов, снижения затрат.

Сектор «даунстрим» также сохранит свой значительный вклад в консолидированный свободный денежный поток за счет дальнейшего улучшения корзины нефтепродуктов, развития нефтехимии, роста премиальных каналов, оптимизации расходов.

## Слайд 103

Теперь несколько слов о чувствительности наших финансовых показателей к цене на нефть и валютному курсу. Сегодня один доллар цены на нефть при прочих равных условиях увеличивает наш показатель EBITDA на 210 миллионов долларов, а свободный денежный поток – на 170 миллионов.

За счет того, что у нас значительная доля затрат номинирована в рублях, у нас довольно высокая чувствительность к валютному курсу.

Повышение курса на один рубль за доллар приводит к росту показателя EBITDA на 50 миллионов, а свободный денежный поток увеличивается на 130 миллионов.

#### **Слайд 104**

В нашем портфеле сегодня проекты с разным уровнем чувствительности к цене на нефть. Причем наибольшая чувствительность у наиболее капиталоемких проектов. Для примера, чувствительность сверхвязкой нефти в четыре раза выше чувствительности традиционных баррелей, добываемых в Западной Сибири.

Поэтому по мере дальнейшего увеличения доли высоко-маржинальных баррелей в добыче наша чувствительность к росту цены на нефть будет расти. Это обеспечит еще больший рост финансовых показателей при увеличении цен на нефть.

#### **Слайд 105**

Теперь несколько слов о системе мотивации, которая является важнейшим инструментом достижения стратегических целей.

В основе системы лежит свод Ключевых Показателей Деятельности, операционных и финансовых, которые покрывают как общегрупповые цели, так и индивидуальные, специфические для отдельных секторов.

Основными КДП на уровне Группы являются доходность на вложенный капитал и свободный денежный поток, что полностью соответствует нашим стратегическим целям. К выполнению КПД привязано вознаграждение менеджмента.

Мы планируем дополнить КПД показателями, которые важны для достижения целей в рамках разрабатываемых в настоящее время программ сокращения расходов.

Второй уровень мотивации – это опционная программа. Недавно завершилась программа на 2012-2017 годы и мы анонсировали новую - на период с 2018 по 2022 год. Под новую программу выделено 40 миллионов квази-казначейских акций, которые планируется депонировать в специальном фонде до окончания программы. По окончании программы бумаги планируется распределить участникам. На дивиденды, выплачиваемые в течение программы, будут приобретаться акции «ЛУКОЙЛа».

Ключевое отличие новой программы от предыдущей заключается в следующем. Если в предыдущей программе весь объем выделенных под программу акций был сразу закреплен за участниками, то в новой программе предусмотрен резерв.

Резерв может быть использован для дополнительного поощрения сотрудников, показывающих выдающиеся результаты в соответствии с целями стратегии.

Считаю, что такая многоуровневая система мотивации позволит нам наиболее качественно и эффективно выполнять и перевыполнять заявленную стратегию.

## **Слайд 106**

Теперь хочу еще раз вернуться к слайду, который уже был в презентации Вагита Юсуфовича. Пожалуй, это самое наглядное представление наших планов в области денежных потоков, их реинвестирования и распределения акционерам.

Начну с того, что при консервативном ценовом сценарии 50 долларов за баррель, по нашим оценкам, мы сможем полностью финансировать базовую инвестиционную программу, что позволит нам достичь минимальных целей по объемам добычи, качеству переработки и сбыта.

Во вторых, в том же сценарии наш свободный денежный поток будет достаточен для непрерывного увеличения дивидендных выплат минимум на величину инфляции в соответствии с нашей прогрессивной дивидендной политикой.

Денежный поток, который будет оставаться после инвестиций и дивидендов, например, в случае более благоприятной конъюнктуры, мы планируем в равных частях направлять на дополнительное распределение акционерам в виде обратного выкупа акций и на реинвестирование.

Первую программу обратного выкупа акций мы в ближайшее время вынесем на утверждение Совета директоров. Ее размер, как мы уже говорили, составит 3 миллиарда долларов.

В случае досрочного выбора лимита программы мы планируем запускать новые. Важно, что приобретаемые акции мы будем погашать, используя механизм, который мы отработаем на погашении имеющегося пакета квази-казначейских бумаг.

При реинвестировании мы будем придерживаться уже озвученных сегодня принципов.

## Слайд 107

С учетом нашего фокуса на органическое развитие, использование капитала для М&А не является нашим приоритетом. Но все-таки я хотел бы пару слов сказать об этом направлении.

Мы учли предыдущий опыт, пересмотрели стратегию, снизили аппетит к риску. Нас потенциально могут интересовать проекты в секторе «апстрим» для восполнения ресурсной базы и получения технологического опыта.

В случае наличия интересных активов, соответствующих нашим компетенциям и находящихся в регионах нашего присутствия, мы будем детально анализировать все риски и тестировать активы на соответствие нашей минимальной целевой доходности 15%.

## Слайд 108

Еще раз повторю слова Вагита Юсуфовича – ЛУКОЙЛ – это уникальная инвестиционная история, которая сочетает в себе лучшие характеристики российских и международных нефтегазовых компаний.

У нас отличное качество активов, масштабная ресурсная база, сильный баланс, гибкая стратегия. Мы нацелены на непрерывное создание акционерной стоимости.

У нас есть ряд и более специфических, инвестиционных преимуществ – в частности, - высокая ликвидность наших акций, емкая программа депозитарных расписок, а также высокий уровень информационной открытости и прозрачности.

## Слайд 109

Прежде чем завершить выступление, я хочу озвучить наши планы на 2018 год.

По добыче углеводородов мы планируем рост в диапазоне от 1 до 2% за счет увеличения добычи газа.

В переработке мы планируем сохранить объемные и качественные показатели на уровне 2017 года.

Наша инвестиционная программа без учета сервисных контрактов планируется на уровне около 8 млрд долл.

## **Слайд 110**

Для вашего удобства мы подготовили специальный слайд – стратегия на одной странице. Не буду повторяться, вы можете сами его изучить.

Спасибо за внимание!