

**ПАО «ЛУКОЙЛ»**  
**Результаты 2018 года**  
**Транскрипт презентации**  
**05.03.2019**

**Докладчики:**

Александр Матыцын, Первый вице-президент по экономике и финансам

Азат Шамсуаров, Старший вице-президент сегмента разведка и добыча

Вадим Воробьев, Первый вице-президент сегмента переработка и сбыт

Павел Жданов, Вице-президент по корпоративному развитию и работе с инвесторами

Александр Паливода, Начальник Департамента отношений с инвесторами

**Александр Паливода**

***1. Титульный слайд***

Добрый день дамы и господа! Спасибо, что присоединились сегодня к нашему звонку, посвященному результатам ЛУКОЙЛа за 2018 год. В связи с годовыми результатами у нас расширенный формат звонка. В звонке участвуют Первый вице-президент по экономике и финансам Александр Матыцын, Старший вице-президент сегмента разведка и добыча Азат Шамсуаров, Первый вице-президент сегмента переработка и сбыт Вадим Воробьев, Вице-президент по корпоративному развитию и работе с инвесторами Павел Жданов, Вице-президент по экономике и планированию Геннадий Федотов, а также наши коллеги из бухгалтерии.

## *2. Заявления относительно будущего*

Прежде чем мы приступим к презентации, хочу обратить ваше внимание, что некоторые заявления на сегодняшнем звонке представляют собой заявления относительно будущего, связанные с рисками, неопределенностями и иными факторами, вследствие влияния которых фактические результаты могут существенно отличаться от оценок и ожиданий, выраженных в таких заявлениях.

Более детальную информацию вы можете найти на слайде.

## *3. Содержание презентации*

В марте 2018 года мы презентовали вам нашу новую долгосрочную стратегию развития, квинтэссенция которой заключается в раскрытии имеющегося потенциала. В рамках сегодняшней презентации мы подробно расскажем о промежуточных итогах ее реализации. После презентации у нас будет сессия вопросов и ответов.

Я передаю слово нашему CFO, Александру Матыщину.

## Александр Матыцын

### **4. Титульный слайд (Промежуточные итоги реализация стратегии)**

Спасибо, Александр. Добрый день, дамы и господа!

### **5. Стратегические цели и результаты 2018 года**

В 2018 году ЛУКОЙЛ достиг выдающихся результатов. Мы успешно выполнили, а по некоторым параметрам перевыполнили, все стоявшие перед нами промежуточные задачи, и уверенно движемся вперед в рамках реализации заявленной стратегии.

Несмотря на внешние ограничения, добыча углеводородов выросла на 4%. Это рекордный темп роста за последнее десятилетие. Он в три раза превосходит наш первоначальный план на год и в четыре раза - нашу минимальную стратегическую цель.

Рост объемов добычи сопровождался улучшением ее структуры. Доля высоко-маржинальных баррелей увеличилась до 26%, что оказало существенное положительное влияние на динамику наших финансовых показателей. В соответствии с нашей стратегией мы отдаем приоритет созданию стоимости по сравнению с ростом объемов добычи, а по итогам 2018 года показали отличный результат сразу по обеим целям.

Мы усилили работу над развитием технологий, повышением эффективности и сокращением расходов с целью расширения нашего добычного потенциала. Это в значительной степени способствовало полному восполнению добычи жидких углеводородов приростом доказанных запасов по итогам 2018 года.

В сегменте «даунстрим», объемы переработки практически не изменились по сравнению с 2017 годом, при этом продолжил сокращаться выпуск мазута. В соответствии со стратегией мы усилили работу над повышением операционной эффективности и оптимизацией затрат. Была начата реализация точечных проектов, направленных на улучшение нашей продуктовой корзины на НПЗ.

В сбытовом секторе мы увеличили объемы реализации, делая особый упор на премиальных высоко-маржинальных сегментах.

## ***6. Рост выплат акционерам***

В рамках нашей прогрессивной дивидендной политики мы продолжили увеличивать дивиденды быстрее гарантированных минимальных темпов, что формирует более высокую базу для будущего роста дивидендов. С сентября прошлого года мы осуществляем программу обратного выкупа акций на открытом рынке и уже направили на эти цели более полутора миллиардов долларов, приобретя почти 3% от уставного капитала.

Напомню также, что в рамках реализации стратегических инициатив в ноябре прошлого года мы погасили 100 млн казначейских акций и сократили уставный капитал до 750 млн акций. Это стало важным шагом в улучшении стандартов корпоративного управления.

Недавно мы выступили с еще одной инициативой и вынесли на ближайшее заседание Совета директоров вопрос о внесении изменения в дивидендную политику. Предлагаемое изменение позволит учесть эффект сокращения количества акций в обращении в результате обратного выкупа, что приведет к увеличению темпа роста размера дивидендов на акцию. Это еще раз подтверждает наше стремление к непрерывному совершенствованию наших стандартов.

## ***7. Результаты 2018 года***

В 2018 году макро-окружение было благоприятным для нашего бизнеса: среднегодовая цена на нефть выросла более чем на 30%, продолжилась девальвация рубля. Все это, наряду с сильными операционными результатами, способствовало достижению рекордных финансовых показателей.

Показатель EBITDA вырос на 34% и превысил 1,1 трлн руб. Это исторический максимум. Основным фактором роста стал сегмент «апстрим» в том числе благодаря росту объемов и улучшению структуры добычи. Особо отмечу качество реализации наших ключевых проектов, по некоторым из которых мы существенно опередили планы.

Свободный денежный поток вырос более чем в 2 раза и также достиг исторического рекорда, причем как в рублевом, так и в долларовом выражении. Его величина составила 555 млрд руб. или 8,7 млрд долл. Росту свободного денежного потока в том числе способствовало снижение капитальных расходов.

В соответствии со стратегией мы существенно усилили дисциплину в области реинвестирования капитала. Наши фактические капитальные расходы в 2018 году на 10% ниже планового уровня. В значительной степени это структурная экономия, которая положительно влияет на свободный денежный поток не только 2018 года, но и на наши планы по будущим периодам.

В 2018 году мы активно развивали важнейший инструмент реализации стратегии, а именно гибкость нашей системы планирования и реинвестирования капитала. Мы работали над формированием пула подготовленных инвестиционных проектов с целью реинвестирования денежных потоков от благоприятной ценовой конъюнктуры. К данной работе мы подходим очень скрупулезно, детально анализируем все параметры и риски с целью гарантированного достижения требуемой доходности. Дисциплина капитальных вложений является одним из наших ключевых приоритетов.

По итогам 2018 года мы показали доходность на вложенный капитал на уровне 15%, что соответствует стратегическому ориентиру. Нашей основной задачей является достижение как минимум данного уровня доходности и в будущие годы. Конечно, тут многое зависит от неконтролируемых факторов, в частности ценовой конъюнктуры, но со своей стороны мы приложим все усилия, чтобы контролируемые нами факторы способствовали достижению поставленной цели.

#### ***8. Лидерство по эффективности в России***

В 2018 году мы увеличили отрыв от российских конкурентов по удельным финансовым показателям в расчете на баррель добычи и даже обошли некоторых мейджеров. Все это благодаря фокусу на улучшение структуры добычи, высокоразвитому сегменту «даунстрим» и непрерывной работе над оптимизацией расходов.

Постоянную работу над повышением эффективности мы считаем одним из ключевых инструментов реализации стратегии по раскрытию имеющегося потенциала. В 2018 году мы провели детальный анализ наших расходов и запустили программы оптимизации в «апсриме» и «даунстриме». Более детально об этом расскажут мои коллеги. Отмечу лишь, что с учетом масштаба нашего бизнеса мы ожидаем существенную экономию от реализации программ по сравнению с предыдущими планами, что непременно будет способствовать росту акционерной стоимости «ЛУКОЙЛа».

### *9. Консервативное планирование в волатильной макросреде*

Мы уверенно смотрим в будущее и считаем, что наш консервативный подход к планированию и принятию инвестиционных решений наряду с непрерывной работой над повышением эффективности являются основой устойчивого развития нашего бизнеса, создания акционерной стоимости и ключевым гарантом увеличения дивидендов и возврата капитала акционерам через обратный выкуп акций.

На нефтяном рынке сохраняется высокий уровень неопределенности, большую роль играют спекулятивные факторы, что способствует высокой ценовой волатильности.

Наш ценовой ориентир 50 долларов за баррель, который мы используем для принятия инвестиционных решений, гарантирует нам достижение требуемой доходности на наши инвестиции, так как находится около нижней границы диапазона фундаментально обоснованного уровня цены на нефть. Мы планируем сохранять данный подход, который показал свою высокую эффективность в 2018 году, когда цена на нефть то быстро росла, то так же быстро снижалась.

Важным фактором нашего успеха является также стабильность налогового режима. В 2018 году был принят ряд изменений в параметрах налогообложения российской нефтяной отрасли. Они свидетельствуют о высокой стабильности вектора развития системы и его направленности на вовлечение в добычу дополнительных объемов углеводородов. Мы очень позитивно смотрим на введение налога на дополнительный доход, который позволяет нам раскрыть дополнительный потенциал наших российских добычных активов.

## *10. Устойчивое развитие*

Важным фактором устойчивости нашего бизнеса является поддержание высоких стандартов в области экологии и промышленной безопасности. Данный аспект занимает центральное место в нашей системе риск-менеджмента.

Результаты 2018 года являются хорошим примером планомерного улучшения показателей в данной области. Устойчиво снижаются показатели травматизма и аварийности, а также показатели негативного воздействия на окружающую среду.

В последние несколько лет мы активно работаем с нашими подрядчиками с целью повышения их стандартов охраны труда до уровня стандартов ЛУКОЙЛа. Данная работа приносит очень хорошие результаты.

Большое внимание мы уделяем повышению надежности нашей трубопроводной сети, вопросу обращения с отходами, рекультивации нарушенных земель.

Мы также стремимся внести свой вклад в климатический вопрос и работаем над повышением энергоэффективности и сокращением выбросов в атмосферу. Несмотря на рост объемов производства, мы планомерно снижаем выбросы парниковых газов.

Приверженность принципам устойчивого развития в соответствии с глобальным договором ООН остается неотъемлемой частью нашей стратегии и важным фактором создания акционерной стоимости в долгосрочной перспективе.

В заключение, еще раз отмечу, что мы много сделали в прошедшем году и продолжим развивать Компанию в полном соответствии со стратегией.

На этом я передаю слово Азату Шамсуарову.

## Азат Шамсуаров

### *11. Титульный слайд (Разведка и добыча)*

Спасибо, Александр! Добрый день, дамы и господа!

### *12. Стратегия «Анстрим»*

В 2018 году мы достигли очень хороших результатов в сегменте «анстрим» в рамках реализации долгосрочной стратегии. По некоторым направлениям результаты оказались намного лучше наших планов и ожиданий.

Как и годом ранее, мы работали в рамках ограничений ОПЕК+, наш базовый план по росту добычи углеводородов составлял от 1 до 2% относительно уровня 2017 года. В середине года благодаря высокой эффективности управления зрелыми месторождениями мы смогли в кратчайшие сроки увеличить суточную добычу на 35 тыс. барр. после изменения договоренностей в рамках ОПЕК+. Мы также достигли существенного опережения графика на наших газовых проектах в Узбекистане. В результате, суммарная добыча углеводородов без учета проекта Западная Курна-2 по итогам 2018 года выросла на 3,8%, что существенно превысило минимальный темп роста, заложенный в стратегию.

Следуя нашему базовому принципу «стоимость превыше объемов», мы продолжили фокусироваться на ускоренном росте добычи на высоко-маржинальных проектах. Существенно нарастили объемы добычи высоковязкой и каспийской нефти, нефти из низкопроницаемых коллекторов. В результате, доля высоко-маржинальных баррелей выросла на 5 процентных пунктов и превысила четверть от суммарной добычи.

По сравнению с предыдущими годами мы интенсифицировали работу над формированием дополнительного добычного потенциала за счет развития технологий и сокращения расходов.



### ***13. Западная Сибирь***

Основным балансиrom для соблюдения внешних ограничений по добыче были наши западносибирские месторождения. Но даже в условиях ограничений мы достигли существенного улучшения динамики добычи, темп падения в Западной Сибири сократился до 3% при практически неизменных объемах эксплуатационного бурения и числа геолого-технических мероприятий.

Это стало результатом повышения эффективности по всем направлениям. Достигнутые успехи позволяют более оптимистично смотреть в будущее и ставить более амбициозные цели по улучшению профиля добычи на наших зрелых месторождениях.

В Западной Сибири мы активно внедряем индивидуальный подход к каждой залежи. Этому способствует развитие технологий многозонного ГРП, строительства многоствольных и многозабойных скважин.

Развитие технологий позволило увеличить долю скважин сложных конструкций в Западной Сибири до 39%, или на 6 процентных пунктов по сравнению с 2017 г.

### ***14. Скважины трехколонной конструкции***

Одним из основных достижений 2018 года стало успешное внедрение горизонтальных скважин трехколонной конструкции. В 2018 году пробурено 43 таких скважины, в том числе 3 многозабойные. Применение данной технологии сокращает сроки строительства горизонтальных скважин в среднем примерно на 40%, а затраты примерно на 15%.

Мы планируем расширять применение трехколонных скважин. Наш среднесрочный план предусматривает долю таких скважин примерно 30% от общего числа горизонтальных скважин в Западной Сибири. Мы ведем оценку дополнительного потенциала данной технологии и работаем над устранением технологических ограничений для ее более широкого применения.

### ***15. Скважины малого диаметра***

Другим примером повышения технологической эффективности являются скважины малого диаметра.

В 2018 году продолжалось активное внедрение данной технологии в Поволжье, а также были пробурены первые такие скважины в Западной Сибири и Тимано-Печоре.

Всего в 2018 г. пробурено 48 скважин малого диаметра. Средняя экономия расходов по сравнению со стандартными скважинами составила более 30%, а на некоторых объектах до 50%. Это существенно выше наших первоначальных ожиданий. Использование скважин малого диаметра позволяет также сократить затраты на обустройство кустов.

Мы видим большой потенциал у данной технологии и наш план на ближайшие годы предусматривает существенное увеличение количества таких скважин.

### ***16. Повышение энергоэффективности***

Мы продолжаем работать над повышением энергоэффективности в рамках утвержденных программ. В 2018 году фонд скважин с механизированной добычей, оснащенных вентильными двигателями вырос почти на 60% и на конец года вентильными двигателями было оснащено 37% скважин с механизированной добычей. Рост парка энергоэффективных насосов в 2018 году составил 14%. Достигнутый эффект от данных мероприятий составляет более 10% от соответствующих расходов на электроэнергию.

### ***17. Среднесрочные цели по сокращению затрат***

Снижение удельных затрат является основным ключом к достижению стратегической цели по ускорению вовлечения в разработку запасов и условных ресурсов.

В рамках стратегии мы установили базовые цели по динамике затрат и поставили задачу по разработке целевых программ оптимизации затрат с еще более амбициозными целями. Рад сообщить, что в 2018 году мы успешно выполнили и перевыполнили эти планы и достигли существенной структурной экономии бюджета.

В области бурения стоимость одного метра проходки снизилась на 5% в сопоставимой структуре. Это стало результатом изменения конструкций скважин, оптимизации сопутствующих операций, а также результатом оптимизации схемы работы с подрядчиками.

В 2018 году мы провели дополнительный анализ и поставили более амбициозные цели по оптимизации расходов на бурение. Мы планируем как минимум сохранять на неизменном уровне удельные расходы на бурение в среднесрочной перспективе в номинальных ценах.

В части удельных операционных расходов на добычу мы также показали отличный результат. В 2018 году расходы снизились на 2%. Тем самым был прерван многолетний тренд повышения удельных расходов. Считаю это огромным достижением, заслуживающим самой высокой оценки.

В 2018 году на базе месторождений Западной Сибири проведен комплексный анализ потенциала повышения операционной эффективности. Сформирована программа первоочередных мероприятий и принято решение о тиражировании результатов на все российские добывающие общества Компании. Мы ставим себе довольно амбициозную цель по сохранению в ближайшие годы удельных операционных расходов на добычу на уровне 2017 года, несмотря на продолжающееся естественное истощение ресурсной базы.

Мы также выполнили цели по динамике расходов на строительство. Основные статьи остались на уровне 2017 года. Мы видим хороший потенциал по дальнейшей оптимизации, продолжим работать в данном направлении.

### ***18. Налог на дополнительный доход***

Мы рады, что правительство поддерживает наши усилия по повышению коэффициента извлечения нефти и вовлечению в разработку дополнительных объемов нефти. Как вы знаете, с 2019 года начал действовать Налог на дополнительный доход или НДД. Для нас данная система в первую очередь важна для зрелых месторождений.

НДД позволяет кардинально изменить профиль добычи за счет ускорения извлечения имеющихся доказанных запасов и вовлечения в разработку условных ресурсов. Для примера, по нашим зрелым участкам в Западной Сибири, включенным в НДД, мы планируем двукратное увеличение добычи по сравнению с профилем при стандартном налоговом режиме. Это вторая жизнь для месторождений, трансформация зрелых месторождений в точки роста. Текущая добыча на данных участках составляет порядка 3% от нашей суммарной добычи нефти в России. Важно, что перевод данных участков под НДД вносит дополнительный вклад в долю высоко-маржинальных баррелей в нашей суммарной добыче.

Для нас это привлекательная дополнительная возможность по реинвестированию капитала, мы оцениваем дополнительные инвестиции в зрелые месторождения под НДД примерно в 65 млрд руб. в течение первых 5 лет.

### *19. Северный Каспий*

Теперь перейду к итогам по приоритетным проектам.

На месторождении имени Владимира Филановского на Каспии в 2018 году запущена вторая добывающая платформа, с которой пробурены и введены в эксплуатацию 4 добывающие скважины. Из них 3 двуствольные скважины с интеллектуальным заканчиванием уровня TAML-5.

Использование интегрированной модели при разработке месторождения позволило эффективно корректировать решения в части размещения и конструкции эксплуатационных скважин, и в результате, в рекордно короткие сроки – менее двух лет - вывести данное месторождение на проектную мощность 6 млн тонн нефти в год. Благодаря рекордно высоким дебитам проектный уровень добычи был достигнут на 7 добывающих скважинах.

Продолжаются работы по третьей очереди обустройства месторождения. В 2018 году в акватории установлено опорное основание третьей добывающей платформы, на данный момент в завершающей стадии находятся работы по верхнему строению платформы. В середине текущего года планируется его установка на опорное основание и начало буровых работ.

На месторождении им. Корчагина введена вторая добывающая платформа и начата программа бурения, в рамках которой пробурены 2 добывающие скважины. Также в 2018 году начата программа дополнительного бурения на первой очереди месторождения, в рамках которой пробурены и введены 1 добывающая скважина и 2 боковых ствола. Реализация данных программ привела к росту среднесуточной добычи в четвертом квартале по сравнению с первым на 23%.

## ***20. Северный Каспий: Новые проекты***

В июле 2018 года мы приняли окончательное инвестиционное решение по проекту обустройства Ракушечного месторождения. Месторождение будет использовать инфраструктуру месторождения Филановского для подготовки продукции, что позволяет достичь существенной экономии капитальных затрат.

На данный момент выбран основной подрядчик, начата разработка рабочей документации, проводятся тендеры на поставку оборудования и материалов, начаты работы по изготовлению опорных оснований и металлоконструкций верхних строений.

Начало промышленной добычи нефти запланировано на 2023 год с ожидаемой полкой добычи 1,2 млн т в год. Мы ведем работу по ускорению сроков запуска месторождения.

Прежде чем перейти к проектам на суше, хочу сказать пару слов о наших проектах на Балтике. Недавно мы закончили бурением первую горизонтальную скважину на месторождении D41 с отходом от вертикали почти на 7 км. Бурение велось с суши. Добыча на месторождении должна начаться в ближайшее время. Уже ведется бурение второй скважины. По месторождению D33 мы начали разработку проектной документации.

## ***21. ТРИЗ: Тяжелая нефть***

Теперь перейду к нашим проектам на суше. В 2018 году мы достигли впечатляющих результатов в области добычи высоковязкой нефти.

На Ярегском месторождении объем добычи вырос в полтора раза. Успешно внедрена технология строительства полого-восходящих подземных скважин длиной до 800 м, что позволило значительно сократить объемы и стоимость горнопроходческих работ и увеличить темп ввода запасов в разработку.

Добыча на пермо-карбоневой залежи Усинского месторождения выросла год к году на 13%. За счет внедрения системы отдельных сервисов была достигнута рекордная коммерческая скорость бурения: рост более чем 30%. Также подтверждена эффективность бурения скважин малого диаметра с достижением экономии затрат более чем на 10%. Масштабирование данной технологии позволит достичь существенной экономии капитальных расходов с учетом значительного количества скважин, запланированных к бурению на данном месторождении.

## ***22. ТРИЗ: Низкая проницаемость***

Продолжилось активное развитие проектов по добыче нефти из низкопроницаемых коллекторов.

На Имилорском месторождении введено 67 добывающих скважин, добыча нефти выросла год к году на 31%. Благодаря развитию технологий и мероприятиям по оптимизации расходов мы увеличили прогнозный уровень добычи на месторождении по сравнению с тем, который мы презентовали вам год назад, с 2,2 млн т до более 2,5 млн т в год.

На месторождении имени Виноградова в 2018 году введено 20 добывающих скважин, рост добычи составил 15%. Месторождение находится на завершающей стадии опытно-промышленных работ по тестированию уникальной для России системы разработки с применением горизонтальных скважин с МГРП как для добычи нефти, так и для организации системы поддержания пластового давления. Фактические результаты подтверждают эффективность системы и мы готовимся к переводу месторождения на стадию промышленной разработки.

Месторождение по праву можно назвать технологическим полигоном. На нем мы бурим горизонтальные скважины с уникальным дизайном заканчивания горизонтальных стволов длиной более 2000 метров и количеством портов до 16 ед.

В 2018 году мы продолжили работу по переводу низкопроницаемых запасов нефти на наших месторождениях в категорию льготированных. По итогам года было переведено около 130 млн баррелей запасов, что формирует дополнительный потенциал наращивания добычи на таких коллекторах.

### ***23. Газовые проекты в Узбекистане***

Благодаря применению проектного подхода мы достигли отличных операционных результатов в Узбекистане. На пять месяцев раньше запланированного срока был запущен Кандымский газо-перерабатывающий комплекс мощностью 8 млрд куб. м. Это является большим достижением для проекта такого масштаба и уровня сложности. Комплекс был построен в рекордный срок 24 месяца. Ранний запуск комплекса позволил уже к сентябрю 2018 года вывести среднесуточную добычу газа в Узбекистане на проектный уровень, эквивалентный около 14,5 млрд куб. м в год в доле ЛУКОЙЛа. Дополнительная добыча газа от раннего запуска комплекса превысила 2 млрд куб. м, а суммарный объем добычи газа вырос год к году на 67%.

В 2018 году мы столкнулись с ростом задолженности узбекской стороны по расчетам за поставленный нами газ, что было связано с отбором части поставленного газа на внутренний рынок. Напомню, что условия СРП предусматривают поставку всего объема газа на экспорт, который осуществляется по комиссионному соглашению с Узтрансгазом. В ходе переговоров по возврату задолженности узбекская сторона обозначила невозможность ее оперативного погашения, а также свою потребность в отборе газа для внутреннего рынка в будущем. С целью стабилизации ситуации договорились о реструктуризации задолженности под гарантии Министерства финансов Узбекистана на два года с выплатами равными месячными платежами. Выплаты уже начались. Мы также взяли на себя обязательство по реализации газа для поставок на внутренний рынок в объеме до 5 млрд кубометров в год со скидкой 12,5% к средневзвешенному экспортному нетбэку. Поставки осуществляются по предоплате. Считаем, что достигнутые договоренности формируют устойчивую базу для продолжения наших проектов и возврата инвестиций.

### ***24. Формирование ГРР-портфеля в Мексике***

В середине 2017 года мы вошли в перспективный регион Мексиканского залива, получив права на Блок 12 на шельфе Мексики. В 2018 году мы существенно расширили свой портфель, добавив в него еще три блока. Блок 28 мы выиграли в рамках тендера совместно с итальянской ENI. Доли в Блоках 10 и 14 получим в результате обмена долями с ENI. Данная сделка находится в процессе получения одобрения госорганов Мексики.



Развитие портфеля в Мексиканском заливе является логичным применением на международном уровне наших накопленных компетенций по морским проектам.

## ***25. Проекты в Ираке***

В Ираке мы успешно провели переговоры по изменению параметров проекта Западная Курна-2 с целью улучшения экономики по второй очереди развития месторождения. Основным изменением стало снижение полки добычи с 1,2 млн барр. сут до 800 тыс. барр. сут. Мы уже начали работы в рамках второй очереди и к 2025 году планируем удвоить добычу на месторождении с текущего уровня 400 тыс. барр./сут. Развитие проекта будет финансироваться из текущей добычи с сохранением суммы задействованного капитала на уровне примерно полмиллиарда долларов.

Мы также продолжили бурение оценочных скважин на ранее открытом месторождении Эриду в рамках проекта Блок 10. С учетом размера открытого месторождения и существенно более высокой ставки сервисного вознаграждения по сравнению с проектом Западная Курна-2 мы начали работу по ускорению начала коммерческой добычи, в том числе ведем переговоры с правительством Ирака о пилотной добыче нефти из разведочных скважин.

## ***26. Стратегия «Анстрим»***

В заключение хочу сказать, что итоги 2018 года подтверждают эффективность новой стратегии. Продолжим работать над совершенствованием технологий, оптимизацией процессов, сокращением расходов с целью расширения нашего добычного потенциала на имеющейся ресурсной базе.

Благодарю за внимание и передаю слово Вадиму Воробьеву.



## Вадим Воробьев

### *27. Титульный слайд «Переработка и сбыт»*

Спасибо, Азат! Начну с основных итогов в переработке.

### *28. Нефтепереработка: Итоги 2018 года*

По сравнению с 2017 годом объемы переработки практически не изменились.

На наших российских заводах были проведены масштабные ремонтные работы на установках каткрекинга в Нижнем Новгороде и установке замедленного коксования в Волгограде. При этом нам удалось сохранить выход светлых на неизменном уровне благодаря повышению загрузки наших наиболее сложных НПЗ в Перми и Волгограде.

Мы продолжили снижать производство мазута – его объем на наших российских и европейских заводах снизился по сравнению с 2017 годом почти на 800 тысяч тонн или на 9%.

Сегодня наши российские НПЗ одни из наиболее развитых в стране, что является следствием своевременно завершенной масштабной программы модернизации. Для сравнения, выход светлых нефтепродуктов в среднем по России без учета НПЗ ЛУКОЙЛа составил в 2018 году менее 60%, а по нашим заводам порядка 70%. Как результат, наша маржа переработки существенно превышает среднеотраслевой показатель и позволяет нашим заводам генерировать значительный свободный денежный поток.

Наши Европейские НПЗ по уровню сложности также превосходят среднеевропейский показатель, что обеспечивает нам маржу выше среднеотраслевого уровня.

Мы не останавливаемся на достигнутом и реализуем дополнительные точечные проекты, которые позволят нам увеличить выход светлых нефтепродуктов до 76% к 2022 году, а также дополнительно нарастить производство нефтепродуктов с высокой добавленной стоимостью.

### ***29. УЗК на Нижегородском НПЗ***

Нашим крупнейшим точечным проектом является строительство Комплекса переработки тяжелых остатков на базе установки замедленного коксования мощностью 2,1 млн т в год на Нижегородском НПЗ. Этот комплекс мы планируем запустить в 2021 году.

На данный момент заключены ЕРС-контракты с подрядчиками, начата подготовка свайного поля и фундаментов установок комплекса.

Комплекс станет основным фактором сокращения производства мазута и увеличения выхода светлых нефтепродуктов, в основном дизельного топлива. Мы планируем, что выход мазута в целом по нашим российским НПЗ с учетом эффекта от кросс-поставок с 2022 года не будет превышать 4%.

### ***30. Точечные проекты на НПЗ в РФ***

Мы также строим установку изомеризации на Нижегородском заводе для увеличения выпуска высококачественных автомобильных бензинов. В конце 2018 года заключен ЕРС-контракт с подрядчиком, идет подготовка к началу активной фазы строительства.

Прочие точечные проекты на НПЗ связаны с развитием наших премиальных бизнесов. Установка деасфальтизации в Волгограде – передовая технология, которая позволит повысить качество масел при одновременном снижении затрат. В настоящее время на площадке ведется забивка свай.

Модернизация битумного производства на Нижегородском НПЗ позволит реализовать нашу стратегию по развитию битумного бизнеса. В результате модернизации мы обеспечим производство полного спектра продукции, включая битум Supergrade, полимер-модифицированного битума и различных видов мастик.

### ***31. Программа повышения эффективности НПЗ***

Нашим основным приоритетом является эффективность переработки. Мы постоянно работаем над сокращением расходов и оптимизацией процессов с целью увеличения свободного денежного потока.

На всех наших заводах действуют трехлетние дорожные карты по повышению операционной эффективности, которые ежегодно обновляются. Они предусматривают комплекс мероприятий операционного характера, не требующих инвестиций, а также быстро-окупаемые инвестиционные проекты.

В 2018 году мы достигли существенного положительного эффекта, который мы оцениваем примерно в 20 миллиардов рублей, в том числе около 5 миллиардов в виде сокращения расходов. В дорожные карты на ближайшие три года мы заложили не менее амбициозные цели.

### ***32. Готовность заводов к IMO 2020***

Со следующего года вступают в силу новые глобальные требования к содержанию серы в судовом топливе, известные как МАРПОЛ. Они с высокой вероятностью приведут к ухудшению крек-спредов высокосернистого мазута и улучшению по средним дистиллятам, возможно, повлияют на спреды и по другим нефтепродуктам.

С учетом структуры нашей корзины нефтепродуктов уже сегодня мы хорошо подготовлены к МАРПОЛ и ожидаем, что новые правила окажут положительное влияние на экономику нашей переработки.

По итогам 2018 года выход мазута на НПЗ ЛУКОЙЛа снизился до 11%, а выход средних дистиллятов составил 47%. Некоторые наши заводы уже сегодня имеют нулевой выход мазута. Наше дополнительное преимущество заключается в том, что уже сегодня мы производим значительный объем судового топлива с содержанием серы менее 0,5%. К тому же из суммарного объема производимого нами мазута около 1 млн тонн – это мазут с содержанием серы около 1%, который мы производим на Волгоградском заводе.

В преддверии МАРПОЛа мы проработали комплекс мероприятий по оптимизации загрузки наших мощностей, продуктовой корзины, кросс-поставок между заводами, а также использования мазута на наших энергетических установках с целью максимизации положительного эффекта МАРПОЛ в зависимости от динамики крек-спредов.

Дополнительный положительный эффект даст запуск установки замедленного коксования на Нижегородском НПЗ в 2021 году. В зависимости от динамики спредов мы в состоянии снизить суммарное производство мазута по всем

нашим заводам с учетом эффекта кросс-поставок до менее 3 млн тонн к 2022 году. Это менее 4% относительно объема переработки и на 5 млн тонн меньше объемов производства мазута в 2018 году. Нужно также учитывать, что некоторые наши заводы при этом продолжают перерабатывать покупной мазут, то есть балансовые объемы производства мазута будут еще ниже.

### ***33. Проекты роста в нефтехимии***

В качестве следующего этапа развития наших перерабатывающих мощностей мы рассматриваем развитие нефтехимического производства на базе уже производимого на наших заводах сырья. С учетом высокой капиталоемкости нефтехимических проектов мы очень детально анализируем все аспекты.

В завершающей стадии находится ТЭО по проекту комплекса полипропилена на Нижегородском НПЗ. Концепция проекта предусматривает реконструкцию действующих установок каткрекинга с целью увеличения выхода пропиленовой фракции. В ближайшие месяцы мы планируем определиться с мощностью комплекса.

Мы также работаем над ТЭО строительства комплекса по производству стирола на НПЗ в Нижнем Новгороде. Концепция комплекса заключается в использовании в качестве сырья этилена из топливного газа каткрекинга и бензола с установки риформинга.

Крометого мы начали изучать возможность строительства установки пиролиза мирового масштаба на площадке одного из наших российских НПЗ. Концепция проекта заключается в консолидации собственного легкого пиролизного сырья.

### ***34. Стратегия нефтепереработки***

Резюмируя сказанное, напомним ключевые направления стратегии сегмента переработки. 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 направление – развитие нефтехимии на базе имеющегося сырья.

### ***35. Оптимизация логистики нефтепродуктов***

Перед тем, как перейти к сегменту сбыта, хотел бы отдельно остановиться на логистике. Транспортные расходы являются одной из наших основных статей затрат. Мы не контролируем транспортные тарифы, но можем минимизировать расходы путем оптимизации каналов поставки. В 2018 году мы достигли отличных результатов в данном направлении благодаря существенному увеличению объемов поставки по новым нефтепродуктопроводам, запущенным компанией Транснефть в 2017 году.

Это проект ЮГ, по которому мы поставляем дизельное топливо с Волгоградского НПЗ на экспорт через порт Новороссийск, а также трубопровод для поставок бензина с Нижегородского НПЗ в Московский регион. Наша суммарная прокачка по этим двум трубопроводам в 2018 году составила почти 5 миллионов тонн, в 10 раз больше, чем в 2017 г., что привело к существенной экономии транспортных расходов.

### ***36. АЗС***

В розничном сегменте ключевой задачей является повышение эффективности и максимизация свободного денежного потока нашей сети АЗС. Тут мы работаем по нескольким направлениям.

Во-первых, это оптимизация эксплуатационных и административных затрат. В 2018 году мы достигли снижения удельных затрат в реальном выражении.

Вторым направлением является оптимизация географии и формата станций. Мы реализуем программу модернизации с целью увеличения доли станций с торговыми площадями, строим и приобретаем новые станции, а также ведем работу по выводу низкодоходных станций.

Третье направление - это развитие продаж премиальных видов топлива и нетопливных товаров и услуг. Здесь мы уверенно растем двузначными темпами. Для примера, объем реализации топлив ЭКТО в России вырос год к году на 14%.

### ***37. Оптимизация системы управления сбытовых организаций в РФ***

Важным шагом в области оптимизации затрат является недавно завершенная реорганизация системы управления нашей российской сетью. Мы объединили 8 управляющих организаций в 4. По нашим оценкам прямой эффект данной реорганизации на административные расходы составляет минимум полмиллиарда рублей в год. Мы также ожидаем эффект от консолидации управления в области закупок, логистики и от унификации маркетинговой политики. Кроме того мы начали работу по совершенствованию IT-платформы с целью дальнейшего повышения эффективности управления нашим розничным бизнесом.

### ***38. Развитие продаж нетопливных товаров и услуг в РФ***

Важнейшей составляющей увеличения денежного потока сбытовой сети является наращивание продаж нетопливных товаров и услуг. Это высоко-маржинальный быстро-растущий сегмент. Валовая прибыль от нетопливных продаж выросла в 2018 году на 21% в России и на 19% в рублевом выражении по нашим международным сетям, удельный показатель увеличился более чем на 10%.

Покрытие расходов российских АЗС за счет валовой прибыли от нетопливных продаж составило 39%, увеличившись на 6 процентных пунктов по сравнению с 2017 годом.

Мы интенсифицировали работу в области развития нетопливных продаж и внедряем лучшие практики современного ритейла для достижения максимального результата.

### ***39. Авиазаправка и судовая бункеровка***

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

В авиазаправке ключевой целью является увеличение доли заправки «в крыло», что позволяет существенно увеличить маржу реализации керосина. В 2018 году мы ускорили темпы роста в этом сегменте до 20% при практически неизменных суммарных объемах реализации керосина.

Столь впечатляющему росту в значительной степени способствовал запуск в 2018 году топливно-заправочного комплекса в московском аэропорту Шереметьево. На сегодняшний день этот комплекс является самым современным в России.

В судовой бункеровке в России мы увеличили суммарные объемы на 3% год к году, а мелкооптовая реализация выросла на 9%.

#### ***40. Масла и битумы***

Наш бизнес по производству и продаже фирменных масел продолжает расти двузначными темпами. Продажи перспективной линейки масел увеличились в 2018 году на 12%. Мы запустили онлайн-магазины, а также начали продажи на международных электронных торговых площадках. Особое внимание было уделено развитию высокотехнологичных интегрированных сервисных решений для корпоративных клиентов.

Существенным потенциалом, по нашему мнению, обладает также развитие полимер-битумного бизнеса. Как я уже сказал, мы развиваем битумные мощности на наших заводах и создали центр компетенций, так как ключевым фактором успешного развития данного бизнеса является технология.

#### ***41. Стратегия Сбыта***

В заключение хотел бы еще раз повторить нашу ключевую стратегическую цель в сегменте сбыта.

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.

Спасибо. Передаю слово Павлу Жданову.



## Павел Жданов

### ***42. Титульный слайд «Финансы»***

Спасибо, Вадим. Добрый день, дамы и господа! Позвольте мне представить финансовую секцию нашей презентации.

### ***43. Макроэкономика***

По сравнению с 2017 годом макроэкономическое окружение было более благоприятным. Рост цен на нефть на 31% сопровождался девальвацией рубля, что оказало позитивное влияние на сегмент апстрим. В даунстриме наблюдалось небольшое снижение эталонной маржи переработки. В Европе это было связано с ухудшением крэк-спредов на мазут, в России – с отставанием внутренних цен на нефтепродукты от экспортных нэтбэков.

Резкое снижение цен на нефть в четвертом квартале негативно повлияло на результаты «апстрима», но оказало положительный эффект на российский даунстрим в связи со стабильным уровнем цен на нефтепродукты. В европейском даунстриме наблюдалось снижение маржи переработки квартал к кварталу по причине ухудшения крэк-спредов на бензин.

### ***44. Выручка***

Рост выручки на 35% по сравнению с 2017 годом связан в основном с ценовым фактором, а также увеличением объемов трейдинга нефтью. Выросли объемы продаж нефтепродуктов в России, что связано с ростом спроса на нашу продукцию. Сокращение объемов продаж нефтепродуктов за рубежом связано со снижением объемов экспорта нефтепродуктов из России.

В четвертом квартале снижение цен на нефть, сокращение объемов трейдинга нефтью, а также накопление запасов нефти и нефтепродуктов привели к снижению выручки на 11% по сравнению с третьим кварталом.



#### **45. *Операционные расходы***

Мы достигли хороших результатов в области оптимизации и контроля операционных затрат. В 2018 году удельные затраты на добычу в России снизились на 2%, преломив многолетний тренд роста. За рубежом удельные затраты на добычу снизились на 10% в долларовом выражении в результате роста доли газа в добыче.

Рост удельных затрат на переработку в России был связан с крупными плановыми ремонтами на конверсионных установках на фоне увеличения доли высокооктановых бензинов в производимой корзине, что привело к увеличению закупки присадок и компонентов бензинов. В Европе увеличение затрат на переработку было связано с неконтролируемыми факторами, а именно девальвацией рубля и ростом цен на газ.

#### **46. *ЕВИТДА***

Показатель ЕВИТДА вырос по сравнению с 2017 годом на 34% до исторического рекорда в 1,1 триллион рублей.

Основным фактором роста стал сегмент «апстрим», ЕВИТДА которого выросла в полтора раза. Помимо роста цен на нефть и девальвации рубля, положительное влияние на динамику показателя оказали также увеличение доли высоко-маржинальных баррелей в суммарной добыче, рост объемов добычи, а также сокращение удельных расходов на добычу. Сдерживающими факторами были лаг по экспортной пошлине в России, а также внешние ограничения добычи нефти.

В четвертом квартале 2018 года в сегменте апстрим наблюдалась обратная ситуация. ЕВИТДА снизилась квартал к кварталу на 29% в связи со снижением цен на нефть и большим эффектом лага по экспортной пошлине. При этом добыча углеводородов продолжила расти, а доля высоко-маржинальных баррелей достигла 28%, что частично компенсировало негативный эффект от слабой конъюнктуры.

В 2018 году в сегменте «даунсрим» наблюдалась смешанная динамика. В России, несмотря на снижение эталонной маржи переработки, благодаря качеству корзины нефтепродуктов наши НПЗ показали рост маржи. Кроме того благодаря улучшению ценовой конъюнктуры более высокий результат показал сектор «нефтехимии». EBITDA розничного бизнеса снизилась в связи с отставанием розничных цен от динамики оптовых цен. EBITDA европейских НПЗ существенно снизилась в результате снижения маржи переработки и эффекта запасов. Кроме того более слабые результаты показал трейдинговый бизнес.

В четвертом квартале в России на фоне роста маржи переработки выросла EBITDA наших НПЗ. Рост сдерживался эффектом запасов в связи с падением цен на нефть. EBITDA розничного бизнеса в четвертом квартале была отрицательной, в то время как наш энергетический бизнес показал существенный сезонный рост. Маржа наших европейских НПЗ снизилась вслед за эталонной, при этом снижение EBITDA было более существенным из-за эффекта запасов.

На уровне корпоративного центра основное влияние на EBITDA оказали начисления по новой программе долгосрочного стимулирования.

#### ***47. Чистая прибыль***

На динамику чистой прибыли по сравнению с 2017 годом основное влияние оказали три фактора: курсовые разницы, прибыль от продажи алмазного бизнеса в 2017 году и рост амортизации. Эффективная ставка налога на прибыль практически не изменилась, оставшись на уровне 20%.

Что касается курсовых разниц. Поскольку у нас была положительная монетарная позиция в валюте, укрепление рубля в 2017 году привело к убыткам по курсовым разницам, а девальвация рубля в 2018 году - к положительному эффекту. Хочу обратить ваше внимание, что по состоянию на конец 2018 года в связи с изменением внутригрупповой структуры финансирования монетарная позиция в валюте стала отрицательной, что будет приводить к положительному эффекту курсовых разниц при укреплении рубля, и наоборот.

Рост амортизации в 2018 году связан с вводом новых производственных мощностей, прежде всего на Каспии и в Узбекистане. Двукратное снижение амортизации в четвертом квартале связано с ростом разбуренных запасов, в первую очередь на капиталоемких проектах, и отражением соответствующего пересчета амортизации за весь 2018 год в сумме 48 млрд руб. в четвертом квартале.

#### ***48. Капитальные затраты***

Капитальные затраты в 2018 году снизились на 12%. Главным фактором снижения стало завершение основных строительных работ по проектам в Узбекистане, причем затраты снизились сильнее, чем мы планировали, по причине достигнутой экономии. Снижение затрат в России при неизменном объеме строительных и буровых работ связано со структурной экономией в результате оптимизационных мероприятий, а также переносом некоторых платежей на 2019 год.

Рост затрат в сегменте «даунстрим» связан с началом реализации точечных проектов на наших российских НПЗ, прежде всего проекта строительства комплекса замедленного коксования на Нижегородском заводе.

Доля апстрима в капитальных затратах в 2018 году составила 81%, а доля затрат в России точно такую же величину, что в целом соответствует нашему стратегическому ориентиру.

#### ***49. Источники и использование денежных средств***

В 2018 году наш операционный денежный поток впервые превысил один триллион рублей, а свободный денежный поток вырос более чем в два раза, в том числе по причине снижения капитальных затрат.

Дивидендные выплаты росли в несколько раз быстрее минимального темпа, определенного в нашей прогрессивной дивидендной политике.

В сентябре 2018 года начался обратный выкуп акций на открытом рынке в соответствии с новой политикой распределения капитала, анонсированной год назад. По состоянию на конец 2018 года мы направили на обратный выкуп 60 млрд рублей, а по состоянию на начало марта общая сумма превысила 100 млрд рублей или 1,5 млрд долларов.

## ***50. Финансовое положение***

Наш баланс остается очень сильным. В конце января агентство Moody's повысило нам кредитный рейтинг до уровня Вaa2 в связи с повышением суверенного рейтинга.

С 1 квартала текущего года мы начнем применять стандарт IFRS 16, в соответствии с которым контракты по операционной аренде и некоторые сервисные контракты будут поставлены на баланс, что увеличит наши активы и суммарный долг. По предварительным оценкам эффект на баланс составит порядка 140-200 млрд руб.

## ***51. Планы на 2019 год***

Несколько слов о наших планах на 2019 год.

По добыче углеводородов мы планируем рост до 1% в зависимости от решений в рамках ОПЕК+.

Рост объемов переработки может составить до 5% в зависимости от конъюнктуры. Выход светлых нефтепродуктов планируется сохранить на уровне 2018 года.

Капитальные затраты без учета проекта Западная Курна-2 ожидаются на уровне до 500 млрд рублей или 8 млрд долларов в зависимости от решений в рамках ОПЕК+. При этом структура затрат останется практически неизменной по сравнению с 2018 годом. Около 80% затрат придется на апстрим. Порядка 85% от суммарных затрат будет направлено в российские проекты.

## ***52. ЛУКОЙЛ – уникальная инвестиционная история в нефтегазовом секторе***

В завершение хочу еще раз подчеркнуть, что 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.

Спасибо за внимание!