

ДОКЛАД
ГЛАВНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
ПАО «НК «РОСНЕФТЬ»

И.И. СЕЧИНА

НА ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ПАНЕЛИ
ПЕТЕРБУРГСКОГО МЕЖДУНАРОДНОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФОРУМА ПМЭФ-2017

2 ИЮНЯ 2017 г.

«НЕФТЯНОЙ РЫНОК – НА ПУТИ К БАЛАНСУ
И УСТОЙЧИВОМУ РАЗВИТИЮ»

Уважаемые коллеги!

Приветствую Вас в Петербурге, рад видеть Вас на нашей сегодняшней сессии. Надеюсь, что наше обсуждение будет, как всегда, интересным и плодотворным. К слову, по информации ряда СМИ, Конгресс США также внимательно следит за нашей работой и приступил к обсуждению нового раунда санкций как раз на момент проведения Форума в Петербурге, поэтому надеюсь, что мы никого не разочаруем.

Теперь серьезно. За последние годы наша отрасль – как никакая другая – пережила потрясения, которые в результате привели к тектоническим сдвигам.

I. ПОСЛЕДНИЕ СОБЫТИЯ И СОСТОЯНИЕ РЫНКА

Как вы знаете, осенью прошлого года Президент Российской Федерации В.В. Путин внес важный вклад в достижение договоренности группы производителей нефти на международном уровне. Это повлияло на улучшение ситуации на рынке, а достигнутый в итоге ценовой уровень в 50 долл. за баррель и выше полезен для российского бюджета и российских компаний, но это состояние рынка не является устойчивым.

Так называемая «договоренность ОПЕК и стран не ОПЕК», основной вклад в которую вносят Саудовская Аравия и Россия, дает рынку «передышку», но это сложно считать системными мерами, эффект от которых приведет к долгосрочной стабилизации. Ряд

крупных производителей, которые не участвуют в данных договоренностях, активно используют конъюнктуру для усиления собственной рыночной позиции, что скорее создает предпосылки для новой нестабильности, нежели для выхода на траекторию устойчивого развития. Так, сланцевые производители в США стали крупными экспортерами в объеме свыше 1,3 млн барр./сут. Майские данные, опубликованные вчера показывают, что добыча в США достигла максимума за последние 21 месяц, составив свыше 9,3 млн барр./сут, значительно вырос и экспорт сырой нефти из США – до 1,3 млн барр./сут.

Страны, входящие в ОПЕК, но находящиеся вне расчетных квот, сообщают об активном росте добычи – в Нигерии на 100 тыс. барр./сут и Ливии на 210 тыс. барр./сут. По оценкам некоторых экспертов, по итогам мая общая добыча ОПЕК превысила определенные ноябрьским Соглашением объемы на 450 тыс барр./сут.

Таким образом, можно констатировать, что период низких нефтяных цен пришел надолго. В течение прошедшего года цены зафиксировались в диапазоне от 45 до 50 долларов за баррель Brent – на короткое время превышая этот интервал – а волатильность рынков и неопределенность значительно выросли.

В этих условиях, аналитики уже рассматривают сценарии с ценовыми параметрами 50-40 и даже 30 долл. за баррель. Достаточно длительная балансировка рынка на уровне 40 долларов за баррель выведет половину производства на уровень

убыточности – прежде всего, на глубоководных проектах Бразилии, на нефтяных канадских песках, создаст проблемы и для сланцевых производителей, за исключением высокоэффективных участков Пермского бассейна. Как следует из слайда, Россия, Саудовская Аравия, ряд эффективных проектов США, Иран и проекты в некоторые других странах сохранят конкурентоспособность, но рынку потребления это не поможет.

К сожалению, неопределенность на рынке также приводит к обострению борьбы за рынки потребления, и я вынужден констатировать, что сегодня всеми участниками рынка ведется подготовка к увеличению объемов добычи и усилению борьбы за рынки сбыта. Мы должны согласиться с тем, что **если отрасли необходима устойчивая и долгосрочная стабильность, – в регулировании производства должны участвовать все крупные производители.** Поэтому, в текущем состоянии, мы не можем говорить о стабилизации или устойчивом переломе негативных рыночных тенденций.

II. РАСТУЩИЙ СПРОС НА ЭНЕРГИЮ, РОЛЬ УГЛЕВОДОРОДНОЙ ЭНЕРГЕТИКИ И АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ

Важно отметить, что сейчас, впервые с 2010 года, наблюдается рост экономической активности одновременно в развитых и развивающихся странах. Растущая мировая экономика предъявляет уверенный спрос на энергию в ее различных формах, которую необходимо удовлетворять по приемлемым,

конкурентным ценам и при выполнении требований энергобезопасности и экологии. Вот здесь, на мой взгляд, мы и сталкиваемся с ситуацией, где, **несмотря на рыночный и растущий спрос со стороны потребителей энергии, существует очевидный диссонанс регуляторной повестки с задачами эффективного удовлетворения растущего спроса.**

Во-первых, это касается **использования доходов от классической углеводородной энергетики для неоправданного субсидирования альтернативной энергетики.** Некоторыми экспертами и регуляторами высказываются явно преувеличенные ожидания в отношении роста эффективности использования энергии, энергосбережения. Да, эти процессы идут, но в последнее время темп повышения энергоэффективности явно не увеличивается. В 2016 году общий темп снижения энергоемкости мировой экономики составил всего лишь немногим более 1,0%. Учитывая снижение роли угля по экологическим причинам, ограничение роли атомной энергетики, значительная нагрузка в покрытии этих потребностей ляжет на газ, жидкие углеводороды и потенциально возобновляемые источники энергии (ВИЭ). **Вопрос для участников сегодняшней дискуссии – в какой мере ВИЭ готовы взять на себя роль основного ресурса покрытия растущего спроса? Представляется, что эти возможности достаточно ограничены.**

Хорошим и важным примером для нефтяной отрасли в ответе на такой вопрос о новых источниках энергии

является роль и динамика развития рынка электромобилей.

Скорее всего, в отдаленной перспективе электромобили займут свое место в растущем парке средств обеспечения мобильности населения и бизнеса. Это в определенной степени скажется на темпах потребления, но не приведет к вытеснению нефтепродуктов и использованию газа на транспорте. **Более серьезное изменение роли электромобилей будет требовать переосмысления и задач энергетической безопасности, и требований к производству основных компонентов этих продуктов, и масштабных, связанных с ростом этого сектора инвестиций, которые регуляторами зачастую не рассматриваются.**

По оценкам ведущих инвестиционных банков, для снижения мирового потребления нефти всего на 2% к 2035 году необходимо будет построить в 2020-30 гг. предприятия по выпуску аккумуляторов мощностью производства более 500 гигаватт-часов аккумуляторного заряда. При этом, запланированные к вводу до 2020 года мощности не превышают 35 гигаватт-часов, т.е. требуется 15 кратное увеличение мощностей! **Уже сегодня строящиеся мощности реализуются с задержками сроков.** Производство аккумуляторов в таких масштабах будет требовать принципиально других объемов потребления никеля, лития, кобальта. При этом, основным поставщиком того же кобальта – одного из ключевых компонентов аккумуляторов на рынок электромобилей – будет

Демократическая Республика Конго (более 50% мирового производства и запасов). **Вопрос для обсуждения – энергобезопасность развитых стран увеличится или уменьшится при переносе принятия решений в новые географии в сравнении сегодняшней распределенной моделью принятия решений?**

Да, сегодня уже появились электромобили, хотя о полномасштабном коммерческом успехе говорить рано – объемы продаж малы и зависят от налоговых и акцизных стимулов в разных странах. На сегодня доля электромобилей не превышает 1,0% в общем объеме продаж в США (около 157 тысяч единиц по итогам 2016 года), 1,3% в ЕС (212 тысяч единиц), 1,7% в КНР (351 тысяча единиц). Единственная страна, где доля электромобилей в продажах вышла на серьезный уровень – 24% от общих продаж это Норвегия. **Причина проста – уровень субсидий в Норвегии для такого автомобиля составляет 18-19 тыс. долл.** (для сравнения – 6-8 тыс. долл. в США и других странах ЕС). Также, давайте не будем забывать о других важных «деталях»:

– электромобили значительно дороже автомобилей с двигателями внутреннего сгорания;

– зарядка электромобиля является весьма продолжительной по времени, что не слишком удобно для вечно спешащих автомобилистов;

- актуальны вопросы эффективного хранения электроэнергии, а также экологичности производства аккумуляторов и их последующей утилизации;
- распространение зарядной инфраструктуры достигло значительных масштабов пока только в США, ЕС, Японии; в целом создание достаточно разветвленной сети заправок и сопутствующей инфраструктуры только начинается; пока эти вопросы не решены;
- во многих регионах, в частности, в Евросоюзе, налоги и акцизы на нефтепродукты составляют немаловажную часть бюджетных поступлений, направляемых, в том числе, на социальные цели. Пока производители ВИЭ и потребители электромобилей скорее привыкли к обратному – к государственным дотациям;
- неясно, как будет удовлетворяться дополнительный спрос на электроэнергию, который будет порождать массовое развитие сектора электромобилей (здесь придется увеличивать генерацию и находить решения по развитию сетей);
- бесспорно, проблему будет представлять эксплуатация электромобилей в зимних условиях в регионах с суровым климатом, так как в этих условиях происходит быстрая разрядка аккумуляторов.

По итогам наших недавних обсуждений с рядом европейских регуляторов мы видим подтверждение, что **электромобили не пользуются ожидаемым спросом в таких ключевых экономиках, как Германия и другие крупные страны Евросоюза, что ставит под сомнение возможность того взрывного**

роста спроса, про который говорили некоторые аналитики.

В этих условиях оценка рынком перспектив производителей электромобилей, на наш взгляд, существенно завышена. Так, оценка стоимости компании Tesla базируется на крайне агрессивных планах по росту продаж – ежегодный темп прироста в 90% в течение 4 лет для достижения цели в 1 миллион автомобилей в год, запланированный компанией темп запуска новых моделей и строительства обеспечивающей инфраструктуры являются крайне сложными задачами. Половина из недавно привлеченных Tesla 1,2 млрд долл. были потрачены уже в 1-ом квартале 2017 года и есть безусловные вопросы по экономической состоятельности бизнес модели. Поэтому и J.P.Morgan и ряд других инвестбанков считают, что текущая рыночная капитализация компании Tesla (56 млрд. долл.) существенно – почти в два раза – превышает ее фундаментальные показатели. Надеюсь, что 6 июня на собрании акционеров Tesla рынок услышит ответы на многие из этих непростых вопросов.

Таким образом, до тех пор, пока отрасль электротранспорта не станет столь же удобной и привлекательной для потребителей, как и автомобили с двигателями внутреннего сгорания, перспективы электромобилей остаются в значительной степени неопределенными. Те же самые проблемы касаются и других источников альтернативной энергии – **они характеризуются неустойчивыми**

государственными субсидиями и отсутствием возможности работы в базовом режиме электропотребления.

Поэтому, безусловной истиной остается тот факт, что углеводородная энергетика была и будет востребована.

Аналитики сходятся на том, что доля жидких углеводородов в покрытии мирового энергопотребления несколько снизится, но и в дальней перспективе будет выше 25-28%, роль газа – как высокоэкологичного источника – будет только расти. Поэтому мы призываем привести регуляторную и фискальную повестку в соответствие с фундаментальными задачами эффективного обеспечения мировых потребителей энергией.

III. КРАТКО- И СРЕДНЕСРОЧНЫЕ РИСКИ

С этой точки зрения важно отметить, что за период последнего кризиса произошло значимое снижение объемов инвестиций в новые проекты.

В 2016 году операционные и капитальные затраты в мировой разведке и добыче составили около 860 млрд долл., что на 33% ниже, чем в 2014 году (1,3 трлн долл.). Прежде всего, компании сокращали бюджеты на разведку. **В результате прирост запасов нефти не компенсировал добычу.** Так, в 2014-2016 годах инвестиции в разведочное бурение упали в 2,7 раза. Отрасль потеряла 2-3 года эффективной геологоразведки, которые на горизонте 5-7 ближайших

лет могут сказаться дисбалансом в соотношении мирового спроса и предложения.

Оценки масштабов складывавшегося в последние кварталы превышения добычи над спросом, озвучиваемые ведущими аналитическими агентствами, существенно различаются между собой – по состоянию на 4-ый квартал 2016 года в диапазоне от 0,6 млн барр./сут до 1,1 млн барр./сут. Это само по себе затрудняет достижение равновесия на рынке.

Скоординированное поведение участников отрасли нуждается в получении четких сигналов, но очевиден недостаток надежно обоснованных данных по состоянию рынка. Так, в США до первой сланцевой революции 2009-2011 гг. не было острой необходимости в формировании детальной информации о динамике нефтяной добычи на горизонте недели. Рынок стал ориентироваться на «заменители» данных по добыче в виде динамики коммерческих запасов. Но на этот показатель влияли многие факторы совсем иного характера – от изменения объемов нефтепереработки до масштабов хранения нефти и нефтепродуктов. Также произошло изменение роли коммерческих запасов нефти в мире, управление ими превратилось в самостоятельный бизнес, ставший менее чувствительным к краткосрочным колебаниям спроса и предложения.

Спекулятивная торговля фьючерсными контрактами усиливает волатильность на рынке. За последнее время объемы этой торговли на двух крупнейших мировых товарно-сырьевых площадках в Нью-Йорке и Лондоне

марками WTI и Brent соответственно достигли исторического максимума, **более чем в три (!) раза перекрыв объемы чисто финансовой торговли десятилетней давности.**

Само функционирование нефтяного финансового рынка все больше развивается по собственным законам и в соответствии с интересами рыночных спекулянтов, при этом оказывая сильное воздействие на развитие физического рынка. Можно утверждать, что сегодня финансовые рынки – **динамика которых по объемам торгов более чем на 70% определяется североамериканскими торговыми площадками** – выступают в роли своеобразных регуляторов. Это проявляется и в различных возможностях доступа к заемному и акционерному капиталу у разных компаний сектора.

К сожалению, эти и другие объективные проблемы создали условия для расширения методов манипулирования рынком, о которых мы говорили год назад, и подтвердили чувствительность рынка к манипулированию путем генерирования и распространения ложных сигналов, отвлечения внимания участников на второстепенные факторы.

В 2016 году фиксировались длительные периоды исключительно высокой ценовой волатильности рынка. Так, в 1-м квартале 2016 года волатильность производных финансовых инструментов (индекс OVX – Oil Volatility Index) составляла 65-70%. Эта волатильность и сами ценовые скачки многократно превосходили масштабы реальных изменений

рыночного баланса спроса и предложения. **В I квартале 2017 года вмененная волатильность снизилась до 25-30%, это признак временной стабилизации.**

На физическом рынке стабильный рост спроса на нефть так и не привел в прошлом году к достижению баланса с поставками, поскольку временное снижение добычи в США, было компенсировано инерционным ростом добычи по ранее начатым крупным проектам вне ОПЕК и, главным образом, ростом добычи теми странами-членами ОПЕК, которые пытались таким образом компенсировать падение своих доходов.

Со своей стороны, российские компании активно выходят на новые рынки, наладив эффективный диалог с партнерами в азиатско-тихоокеанском регионе. Отечественные компании наращивают инвестиции в импортозамещение, активно реализуя проекты с зарубежными компаниями. **Российский нефтяной рынок, по оценкам Financial Times и Wall Street Journal, успешно развивается и привлекает капитал, несмотря на внешние ограничения.** Отдельно нельзя не отметить выдержку и качество работы российских регуляторов, в меньшей мере ориентированных на политическую конъюнктуру и в большей – на обеспечение интересов развития отрасли.

Делая более общий комментарий, можно сказать, что идёт «нивелирование» характера собственности отрасли – даже частные компании в результате применения санкционных механизмов регулирования вынуждены участвовать в политических процессах.

Стираются грани между частным и публичным сектором – это касается как цен сбыта нефтепродуктов, так и выбора тех или иных проектов для реализации путём прямых указаний регулирующих органов, таких, как ОФАС. Часто это происходит в ущерб собственным акционерам, и я не удивлюсь, если на другой стадии цикла этот вопрос будет гораздо более активно подниматься собственниками компаний, которые вынуждены принимать ситуацию с упущенной выгодой.

Выход цен в 1-ом квартале 2017 года на уровень 50-55 долларов за баррель привел к возвращению осторожного инвестиционного оптимизма в отрасли, сокращению волатильности. В то же время, неуверенность в реальном состоянии баланса, рост добычи в странах ОПЕК, не участвующих в Соглашении, и активная разработка сланцевых запасов в США привели в начале мая к выходу цен из этого коридора и создали риски дестабилизации рынка. Парадоксальным образом недавнее достижение договоренности о продлении Соглашения на 9 месяцев произвело эффект «короткой волатильности» и даже привело к падению цен, которые впоследствии скорректировались.

Медленнее всего происходит восстановление активности в крупных долгосрочных проектах мейджеров. Так, количество запущенных крупных проектов в 2015-2016 гг. сократилось в 4-5 раз по сравнению с уровнем 2008-2012 гг., снизившись до минимальных значений, наблюдавшихся только в

конце 1990-х и начале 2000-х годов, когда цена нефти составляла всего 20-25 долларов за баррель (в сегодняшних реальных ценах это около 30-35 долларов). Это объясняется рядом факторов:

– объективным качеством их ресурсной базы, относительно низкой – в сравнении с крупными национальными компаниями – обеспеченностью высококачественными ресурсами с конкурентоспособными удельными затратами на разведку и разработку;

– ранее принятыми решениями, в том числе в отношении финансирования проектов с высокой точкой безубыточности, которые в текущей ценовой реальности являются нерентабельными.

Кроме того, традиционные сильные стороны мейджеров – передовые технологии, оперативность принятия решений, координация на рынке, большие объемы своповых операций – все активнее используются национальными компаниями, и мейджеры, основу бизнес-модели которых прежде всего составляют технологии, сейчас конкурируют не столько с другими мейджерами, сколько со странами-производителями и их национальными компаниями, активно выходящими на международный рынок. **Совсем не очевидно, что сегодня компании-мейджеры будут самыми лучшими покупателями традиционных ресурсов; национальные компании вполне конкурентоспособны с ними и уже приобрели необходимые опыт и компетенции при реализации крупных и сложных проектов. Вклад**

национальных компаний в мировую добычу более чем в три раза превышает долю мейджоров.

В результате мы все более отчетливо наблюдаем усиление национальных нефтегазовых компаний, в том числе Saudi Aramco, Qatar Petroleum, китайских CNPC и Sinopec. Причем их активность распространяется не только в своих странах, но и в глобальном масштабе.

В частности, китайские национальные нефтегазовые компании ведут активную работу по усилению международного присутствия, приобретая доли в проектах не только в развивающихся странах, но и в США, Канаде, Великобритании.

Также мы можем говорить о политической и экономической интеграции стран Шелкового пути. Китай активно создает зону особого экономического партнерства, связанного, в том числе, с поставками и переработкой нефти, нефтехимией. Фактически, складывается новый энергетический хаб, который будет иметь собственные индикаторы и тем самым сможет снижать влияние традиционных центров торговли нефтью, таких как лондонская биржа ICE, нью-йоркская NYMEX и чикагская CME.

Аналогичные стратегии реализуют и индийские компании, скоординированная политика которых и возможная консолидация поддерживаются на высоком государственном уровне.

Турбулентность развития энергетического рынка усложняет жизнь его участникам, но одновременно создает новые возможности для сильных компаний,

обладающих потенциалом для трансформации, хотя и их возможности в большой степени определяются также и внешними факторами, регуляторной повесткой в странах присутствия – фискально-налоговыми факторами, стоимостью инфраструктуры, наличием и способностью развивать технологии и структурой рынков поставок оборудования и услуг.

IV. Гармонизация условий функционирования на нефтяном рынке

Так, например, важным фактором как для ОПЕК в целом, так и для Саудовской Аравии как крупнейшего участника организации в частности, является предстоящее IPO холдинга Saudi Aramco. Уже сейчас можно утверждать, что оно станет одним из самых значимых событий в мировой энергетике.

Отметим активную государственную политику руководства Саудовской Аравии, направленную на поддержку национальной нефтегазовой компании. Особенно впечатляет кардинальный пересмотр налоговой системы Саудовской Аравии в пользу повышения инвестиционной привлекательности компании Saudi Aramco, что обеспечит радикальное снижение налоговой нагрузки и рост дивидендов.

Со своей стороны мы можем приветствовать предстоящее IPO и пожелать успехов в его проведении. Наш опыт показывает, что вхождение стратегических и финансовых инвесторов в капитал позволяет повысить стоимость бизнеса компании, дает сильный импульс на поиск дополнительных источников эффективности.

Кроме того, этот шаг позволит Saudi Aramco вести бизнес не только в рамках межгосударственных соглашений, но и в рамках корпоративных связей, что придаст им необходимую гибкость, повысит скорость принятия решений и позволит создавать коммерческие партнерства, основанные на рыночных отношениях.

Также благоприятные условия созданы и в нефтяной отрасли США, остановлюсь на них.

Реакция сланцевой добычи в США даже после снижения цен ниже точки безубыточности была замедленной, и только в конце 2015 года падение объемов добычи стало отчетливо проявляться. Общая добыча жидких углеводородов в США в условиях кризиса снизилась примерно на 0,8-1 млн барр./сут. При этом сланцевая добыча внесла основной вклад в это падение, снизившись примерно на 600-700 тыс. барр/сут.

Сказались ряд факторов:

– постоянный технологический прогресс в отрасли, который в стрессовых условиях кризиса только ускорился. Отмечу, что технологические вызовы стоят и будут стоять в обозримой перспективе перед всеми нами в условиях растущей конкуренции;

– гибкость американской нефтяной отрасли в целом, включая избыточность сервисных и транспортных мощностей в период кризиса и возможность давления заказчиков на стоимость услуг сервисных компаний, развитые механизмы хеджирования, возможности

оперативного изменения планов бурения, развитая сеть нефте- и газопроводов.

Положение в сланцевой отрасли США по-прежнему очень неоднородно – на многих месторождениях продолжается стагнация или спад, но появились лидеры роста, и прежде всего Пермский бассейн. Думаю, что, одновременно с восстановлением активности в сланцевой отрасли, мы стоим на пороге довольно заметного роста затрат, обусловленного увеличением спроса на услуги сервисных компаний и потребностью в значительных инвестициях для его удовлетворения. **Не исключаю, что «новая волна» инфляции затрат может затронуть и другие страны.**

Наши укрупненные оценки показывают, что изменение цены WTI приводит к изменению количества активных буровых установок на нефть и газ с лагом около 4 месяцев, а число активных буровых установок является наилучшим показателем количества ввода новых скважин через два месяца. Таким образом, изменение цены нефти приводит к изменению добычи сланцевой нефти в США примерно через 5-6 месяцев.

В целом мы наблюдаем оптимизм аналитиков в отношении ожидаемого роста сланцевой добычи в США в 2017 году – сейчас это 700-1000 тыс. барр./сут. Такая динамика обусловлена, прежде всего, ростом производительности в сланцевой отрасли в США. Так, в 2016 году по сравнению с 2014 годом капитальные затраты по проектам снизились на 71% и на 60-70% снизился объем бурения горизонтальных скважин. Несмотря на это, на 47% повысилась проходка на

буровую установку, а стоимость прироста новой добычи нефти снизилась вдвое.

Еще более оптимистично видятся перспективы роста в 2018 году – порядка 1,5 млн барр./сут. Таким образом, сокращение добычи в рамках соглашения стран ОПЕК и стран не-ОПЕК может уже к середине 2018 года быть в значительной мере компенсировано ростом добычи сланцевой нефти в США.

При этом для сланцевой добычи в США созданы исключительно благоприятные условия:

– текущие налоговые платежи, если учесть широко применяемые стимулы, по данным компании Rystad Energy, не превышает 10-15%;

– новые налоговые инициативы правительства США в части снижения налога на прибыль создадут дополнительные преференции;

– развитые финансовые рынки со всем набором инструментов – дешевым финансированием, хеджированием.

Конечно, необходимо отметить, что существует ряд факторов, которые могут замедлить восстановление сланцевой добычи, в их числе инфраструктурные ограничения, масштаб требуемых инвестиций, ограничения стоимости сервисных подрядчиков. **Возможно, ряд этих ограничений будет преодолен в рамках реализации новых энергетических инициатив США.**

Вместе с добычей нефти в США увеличивается и добыча попутного газа, избыток предложения которого создаст дополнительные предпосылки для развития экспорта американского СПГ на перспективные и высоко конкурентные рынки стран АТР и Европы. При этом на европейском газовом рынке конкуренция обещает быть еще более жесткой, учитывая большие объемы поставок трубопроводного газа не только из России, но и из стран Африки и Норвегии.

Важным фактором стал рост производства в США «газовых жидкостей» – именно он привел к тому, что общая добыча жидких углеводородов в США за период кризиса снизилась всего на 200 тыс. барр./сут. Фактор расширения производства «газовых жидкостей» будет вносить важный вклад в рост американской добычи в среднесрочной и долгосрочной перспективе и давать мощный стимул развитию нефтегазохимии.

Суммируя, подчеркнем, что способность определять глобально конкурентоспособный регуляторный режим – включая налоговые и другие факторы – является залогом устойчивого качественного роста для производителей нефти, и пример США здесь является показательным.

Нефтяная отрасль России также имеет свои особенности в части способности финансировать собственное развитие, прежде всего, за счет внутренних финансовых резервов и генерируемых денежных потоков.

Доля России в покрытии мирового спроса оставалась в последние годы в целом стабильной, так что обусловленный реализацией бизнес-планов компаний рост добычи (порядка 2% в год) лишь незначительно превышал темпы роста спроса (порядка 1,5-1,7% в год). **Устойчивость российской нефтедобычи, на мой взгляд, была недооценена рынком.**

Теперь причины этого феномена хорошо объяснены – они состоят в качестве российской ресурсной базы, успешном развитии собственных технологических и сервисных компетенций, активной работы по снижению затрат, эффективных приобретений, высокой корпоративной ответственности.

В целом инвестиции российского нефтяного сектора в рублевом выражении (а большинство статей затрат выражаются в рублях) в условиях кризиса росли, увеличивалась и добыча.

В России ряд компаний, включая «Роснефть», уже несколько лет назад приняли инвестиционные решения, реализация которых влечет рост добычи. Конечно, мы их корректируем в соответствии с пониманием важности достижения глобального баланса. Думаем, что по мере роста потребности рынка в новых поставках мы сможем внести значимый вклад в их удовлетворение.

Отмечу готовность во многих странах к снижению фискального бремени на бизнес. Представляется, что и другим регуляторам отрасли, включая ответственных российских регуляторов, важно отслеживать такие

процессы для обеспечения конкурентоспособности отрасли.

V. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОГРЕСС И НОВЫЙ ОБЛИК НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Мы неоднократно подчеркивали важность технологических сдвигов в энергетике в целом и в нефтегазовой отрасли в том числе. Без технологических прорывов было бы невозможно многое из того, что мы сейчас обсуждаем и на чем мы строим перспективу нашего бизнеса.

Мир во все большей мере будет вовлечен в то, что сейчас получило название «четвертой промышленной революции», и наша отрасль будет активно участвовать в этих процессах.

Происходящие качественные изменения в технологической основе экономики меняют структуру спроса не только на энергию, но и на углеводороды, которые становятся востребованными в новых классах продуктов и товаров.

При этом **развитие нефтехимии** как основы для производства новых конструкционных материалов (полностью синтетических и композитов), уже сейчас составляющих конкуренцию металлу по своим эксплуатационным характеристикам, а также широкой линейки высокотехнологичных нефтехимических продуктов – недооцененный фактор при любых рассуждениях о пике спроса на нефть.

Отдельно хочу отметить процессы, происходящие на рынке сервисных услуг.

Компании переходят к интегрированной модели поставщиков комплексных услуг и оборудования – это не только способствует развитию технологических компетенций, но также позволяет диверсифицировать риски и повысить финансовую устойчивость. Важную роль будут продолжать играть процессы слияний и партнерств для обеспечения синергии совместного использования компетенций (технологических, рыночных, производственных, финансовых) их участников. Знаковой в этом плане стала сделка по объединению Baker Hughes, одной из компаний «Большой нефтесервисной тройки», с компанией General Electric Oil and Gas, создающая синергию активов и усиливающая роль обеих компаний в отрасли, а также в значительной степени иллюстрирующая изменение роли нефтесервисного сектора как такового.

Отмечу, что и наша компания на протяжении последних лет развивает партнерские отношения с General Electric, которые позволяют разрабатывать и внедрять передовые технологические решения на крупнейших нефтегазовых проектах и способствуют развитию экономики России за счет строительства производственных мощностей и локализации производства оборудования и технологий.

Нужно находить и более активно использовать инструменты развития отрасли, отвечающие стоящим перед нами задачам.

В частности, необходимо создание вертикально интегрированных цепочек с участием потребителей и

производителей, обмен активами, другие подходы, способствующие повышению открытости и устойчивости отрасли.

В условиях происходящих изменений должны меняться и сами нефтяные компании через активное участие в формировании спроса на новые виды продукции, которые они способны производить, поиск новых форм повышения эффективности деятельности, поиск нового места нефтяных компаний в формирующейся новой экономике будущего.

Представляется, что необходимо участие компаний в формировании спроса, в том числе на углеводороды как базовый источник сырья для развития нефтегазохимической промышленности.

Нужны новые формы повышения корпоративной эффективности по всей совокупности факторов: от снижения затрат к увеличению скорости ввода новых запасов углеводородов, и повышению гибкости производственных цепочек.

VI. РОСНЕФТЬ – ОТВЕТСТВЕННЫЙ ЛИДЕР ОТРАСЛИ

Что касается Роснефти, то несмотря на волатильность рынка, мы смогли добиться рекордных показателей – мощности по добычи углеводородов составили 5,6 млн барр. н.э., увеличившись за год на 4%. **По объемам добычи нефти (210 млн т в год) Компания превосходит многие страны мира.** Роснефть в прошедшем году продолжила активно формировать региональные и глобальные партнерства и развивать

интеграционные связи со странами Европы, Африки и АТР.

Отмечу некоторые важные стратегические сделки прошлого года:

– в декабре 2016 года нами была приобретена доля в крупнейшем газовом месторождении Средиземного моря Зохр в Египте, что позволяет выйти на перспективные рынки газа региона (мы участвуем в этом проекте вместе с нашими партнерами из Италии Eni и компанией ВР);

– проведенная в декабре 2016 года реструктуризация СП с компанией ВР в Германии позволила нам усилить позиции на одном из наиболее перспективных рынков нефтепродуктов в Европе, стать третьим крупнейшим переработчиком немецкого рынка;

– в октябре 2016 года мы объявили о приобретении доли в одном из крупнейших НПЗ Индии, что не только позволяет выйти на новый быстро растущий рынок, но и обеспечить стабильность работы в этом регионе.

Партнерства, создаваемые Роснефтью, открывают новые возможности как для наших европейских, так и азиатских партнеров. Это и новые проекты, и возможности своповых поставок нефти, и поставки оборудования, и участие в совместных добычных и логистических проектах, совместные добычные проекты для монетизации ресурсной базы Компании.

Важным этапом не только для Компании Роснефть, но и для всей экономики России, стала интегральная приватизационная сделка по приобретению пакета

ПАО АНК «Башнефть» и реализации 19,5% акций самой Роснефти новым стратегическим инвесторам. Сделка показала, что даже в сложной рыночной конъюнктуре проведенные транзакции и сформированные партнерства продемонстрировали высокий потенциал стоимости действительно качественных активов.

Выскажу уверенность, что самые важные успехи у нас еще впереди.

Мы знаем, что сегодня на выходе находятся подготовленные Правительством РФ новые налоговые инициативы, связанные с введением налога на дополнительный доход, что должно придать новый импульс привлечению инвестиций в отрасль и стать важным шагом в создании конкурентоспособной фискальной системы с учетом недавних инициатив Саудовской Аравии и США – мы такие инициативы можем только приветствовать.

Конкуренция в отрасли и вокруг нее будет продолжать увеличиваться, растет роль повышения эффективности управления бизнесом и качества принимаемых корпоративных решений. **Со своей стороны, мы продолжим свою работу по реализации ресурсного потенциала Роснефти, активной работе с партнерами и выходу на новые рубежи в лучших интересах наших акционеров.**

Спасибо за внимание, желаю Вам успехов в реализации намеченных планов.