



СТРАТЕГИЯ
СБАЛАНСИРОВАННОГО
РАЗВИТИЯ

**РАСКРЫВАЯ
ПОТЕНЦИАЛ**

День инвестора
23 марта, 2018 г.
Лондон



Заявления относительно будущего

- Некоторые заявления в настоящей презентации не являются историческими фактами, а представляют собой заявления относительно будущего. К таким заявлениям относятся, помимо прочего
 - Планы или прогнозы в отношении доходов, прибыли (убытка), прибыли (убытка) на акцию, дивидендов, структуры капитала, иных финансовых показателей и соотношений;
 - Заявления относительно наших планов, целей или задач, в том числе относящихся к продукции и услугам
 - Заявления относительно будущих экономических показателей; и
 - Заявления относительно предпосылок, на которых основываются заявления
- Такие слова, как "полагает", "ожидает", "предполагает", "планирует", "намеревается" и "рассчитывает", а также аналогичные обороты, призваны обозначить перспективные заявления, но при этом не представляют собой исключительные варианты обозначения таких заявлений
- По своей природе заявления относительно будущего подразумевают некоторые неотъемлемые риски и неясные вопросы, как общие, так и конкретные, и существует риск того, что планы, ожидания, прогнозы и иные заявления относительно будущего не реализуются. Вам следует помнить о том, что в силу ряда важных факторов фактические результаты могут существенно отличаться от планов, целей, ожиданий, оценок и намерений, выраженных в таких заявлениях относительно будущего
- Если вы полагаетесь на заявления относительно будущего, вам следует тщательно проанализировать обозначенные выше факты и прочие вопросы и события, в которых отсутствует ясность, особенно в свете политической, экономической, социальной и правовой ситуации, в которой функционирует Компания. Такие перспективные заявления являются действительными только в дату их опубликования, и Компания не берет на себя обязательство по их обновлению или пересмотру, будь то при получении новой информации, при наступлении новых событий или по иной причине. Компания не делает никаких заявлений, не предоставляет никаких заверений и не публикует никаких прогнозов относительно того, что результаты, изложенные в таких заявлениях относительно будущего, будут достигнуты. Такие заявления относительно будущего представляют только один из возможных вариантов развития ситуации и не могут рассматриваться как наиболее вероятный или стандартный ход событий

> **Наши достижения**

> **Видение отрасли**

> **Стратегия**

> Разведка и добыча

> Нефтепереработка

> Сбыт и энергетика

> Финансы

> **Вопросы и ответы**

В.Ю. Алекперов
Президент ПАО «ЛУКОЙЛ»

А.А. Шамсуаров
Старший вице-президент
ПАО «ЛУКОЙЛ»

В.Н. Воробьев
Старший вице-президент
ПАО «ЛУКОЙЛ»

А.К. Матыцын
Первый вице-президент
ПАО «ЛУКОЙЛ»

Эффективная и
устойчивая
бизнес-модель
со значительным
потенциалом

Вертикально-интегрированный бизнес

- >30 стран
- 16 млрд бнэ доказанных запасов
- 39 млрд бнэ запасов и ресурсов (3Р+3С)
- 2,2 млн бнэ/сут добычи
- 1,4 млн бнэ/сут нефтепереработки

Финансовые результаты 2017 г.

- EBITDA \$14,2 млрд
- Свободный денежный поток \$4,2 млрд



НАШИ ДОСТИЖЕНИЯ:

Уверенное развитие в условиях высокой ценовой волатильности

Несмотря на снижение цен на нефть и высокую ценовую волатильность ЛУКОЙЛ:



Реализовал масштабные проекты



Улучшил операционные показатели



Вышел на новый технологический уровень



Улучшил показатели по промышленной
безопасности и охране окружающей среды



Обеспечил непрерывный рост свободного
денежного потока и дивидендов



Запуск крупных месторождений: Развитие передовых компетенций и опыта по реализации мегапроектов

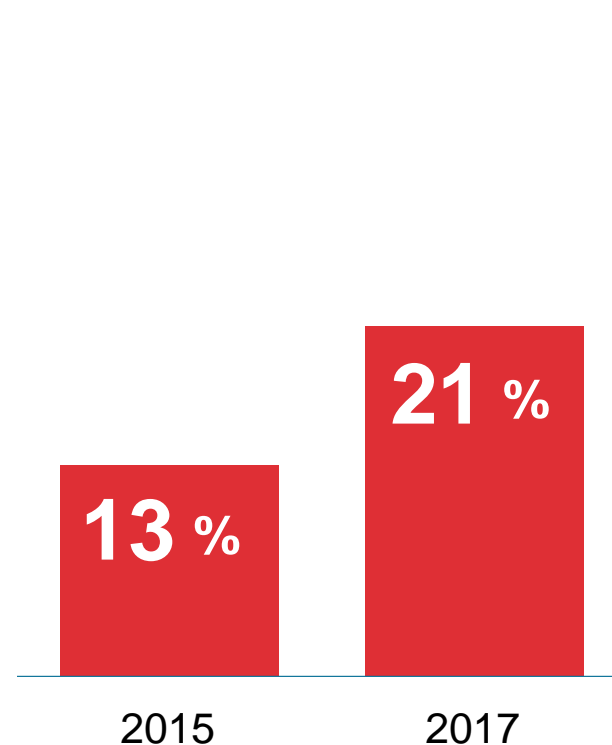


Изменение структуры добычи: Рост доли высоко- маржинальных баррелей

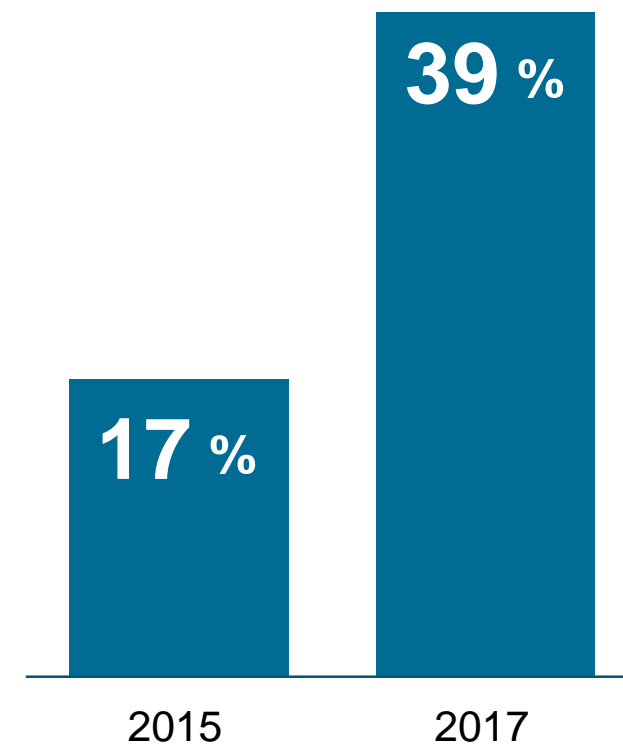
Высокомаржинальные баррели

- > EBITDA на баррель выше среднего
- > Высокая чувствительность к росту цен на нефть

Доля высокомаржинальных
баррелей в добыче
углеводородов



Доля высокомаржинальных
баррелей в EBITDA Апстрима



Внедрение передовых технологий добычи: Новый технологический уровень

МОРСКИЕ МЕСТОРОЖДЕНИЯ



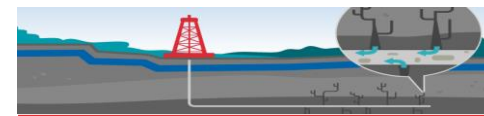
- Бурение **многоствольных горизонтальных скважин TAML-5**
- Новейшие технологии в области промышленной безопасности и экологии

ВЫСОКОВЯЗКАЯ НЕФТЬ



- Впервые в мире использована технология **встречного и перекрестного термогравитационного дренирования пласта** (новый подход к SAGD)
- **Собственный R&D центр**

ГРП



- Впервые в России применена технология МГРП **ASMF** на боковом горизонтальном стволе

【 16 рекордов 】

мировых и российских при бурении в Каспийском море

【 +40% 】

увеличение добычи высоковязкой нефти с 2012 г.

【 x 3 】

рост количества портов МГРП на горизонтальную скважину с 2012 г.

Модернизация НПЗ: Новый технологический уровень

НПЗ в РФ



- Завершена масштабная программа коренной модернизации НПЗ
- \$10 млрд инвестиций

【 11 】 【 100% 】

новейших установок
вторичной
переработки

переход
на производство
моторного топлива
Евро-5

НПЗ в Европе



- Модернизация Бургаса и точечные улучшения на других НПЗ
- \$2 млрд инвестиций

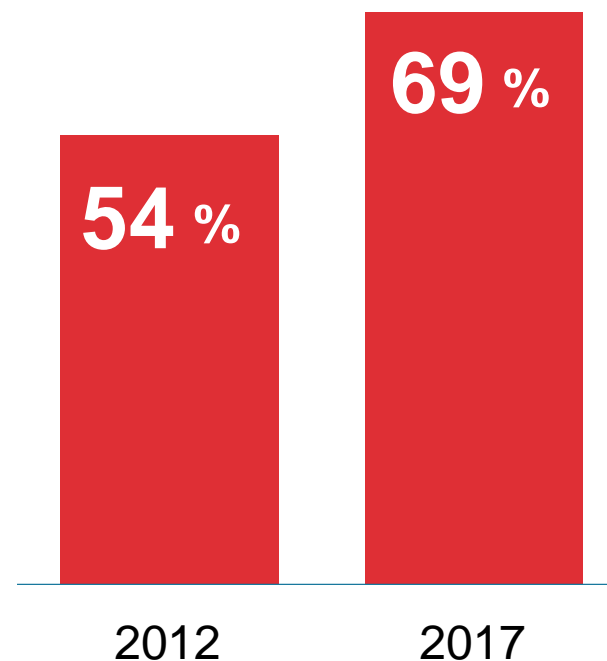
【 >10 】

индекс Нельсона
(рост на 12% с 2012 г.)

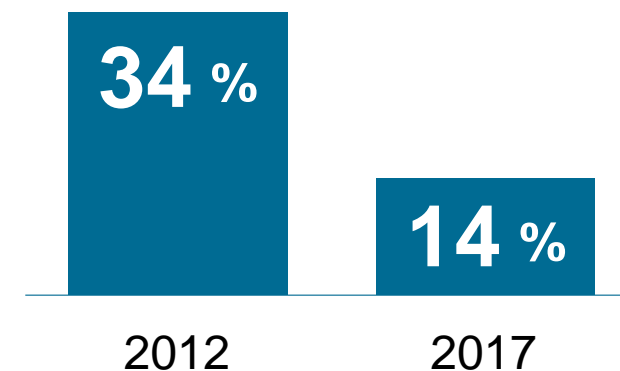
Модернизация НПЗ в России: Выход на лидирующие позиции по эффективности переработки

- > **Более \$2 млрд в год** эффект на EBITDA от модернизации
- > **Более \$300 млн в год** эффект на EBITDA от операционных улучшений
- > **Лидерство** по эффективности переработки в РФ

Выход светлых
нефтепродуктов



Выход мазута и ВГО



Развитие премиальных каналов сбыта: Повышение уровня вертикальной интеграции, рост маржи

【 до 73% 】

Увеличена доля продаж премиального брендированного топлива на АЗС в РФ



【 до 76% 】

Увеличена доля высокомаржинальной заправки «в крыло»



【 10% 】

Средний темп роста объема продаж фирменных масел с 2012 г.



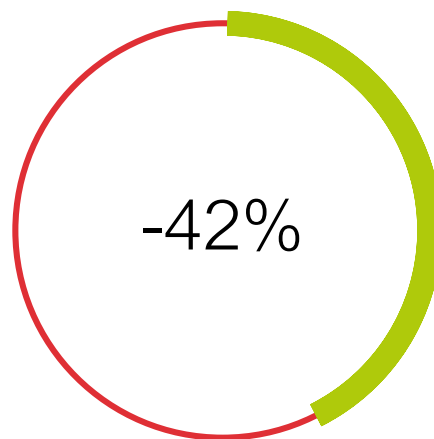
【 11% 】

Средний темп роста объемов судовой бункеровки с 2012 г.

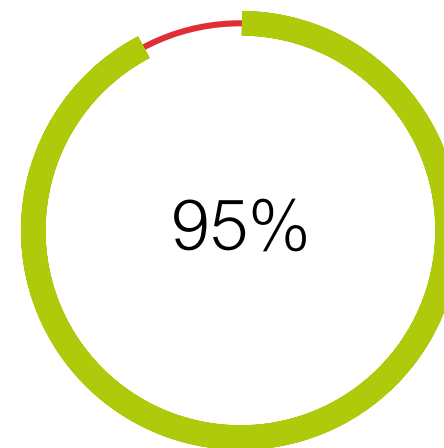


Улучшение показателей по промышленной безопасности и экологии

- **ЛУКОЙЛ** в своей деятельности следует принципам устойчивого развития
- Корпоративные стандарты на основе ISO 14001 и OHSAS 18001
- Регулярный внешний аудит на соответствие стандартам
- Выполнение **целевых функциональных программ**



снижение коэффициента частоты несчастных случаев за 2013-2017 гг.



утилизация попутного газа в России (рост с 88% в 2013 г.)



коэффициент утилизации промышленных отходов

Оптимизация портфеля: Снижение рисков, повышение эффективности

- > **Продажа и выход из активов Апстрим**
 - Высокорисковых
 - Малоэффективных
- > **Продажа** малоинтегрированных, низкоэффективных и рискованных активов в **Даунстрим**
- > Продажа **непрофильных** активов
- > **Коренная реструктуризация международного Апстрима** со снижением SG&A

>\$3
млрд

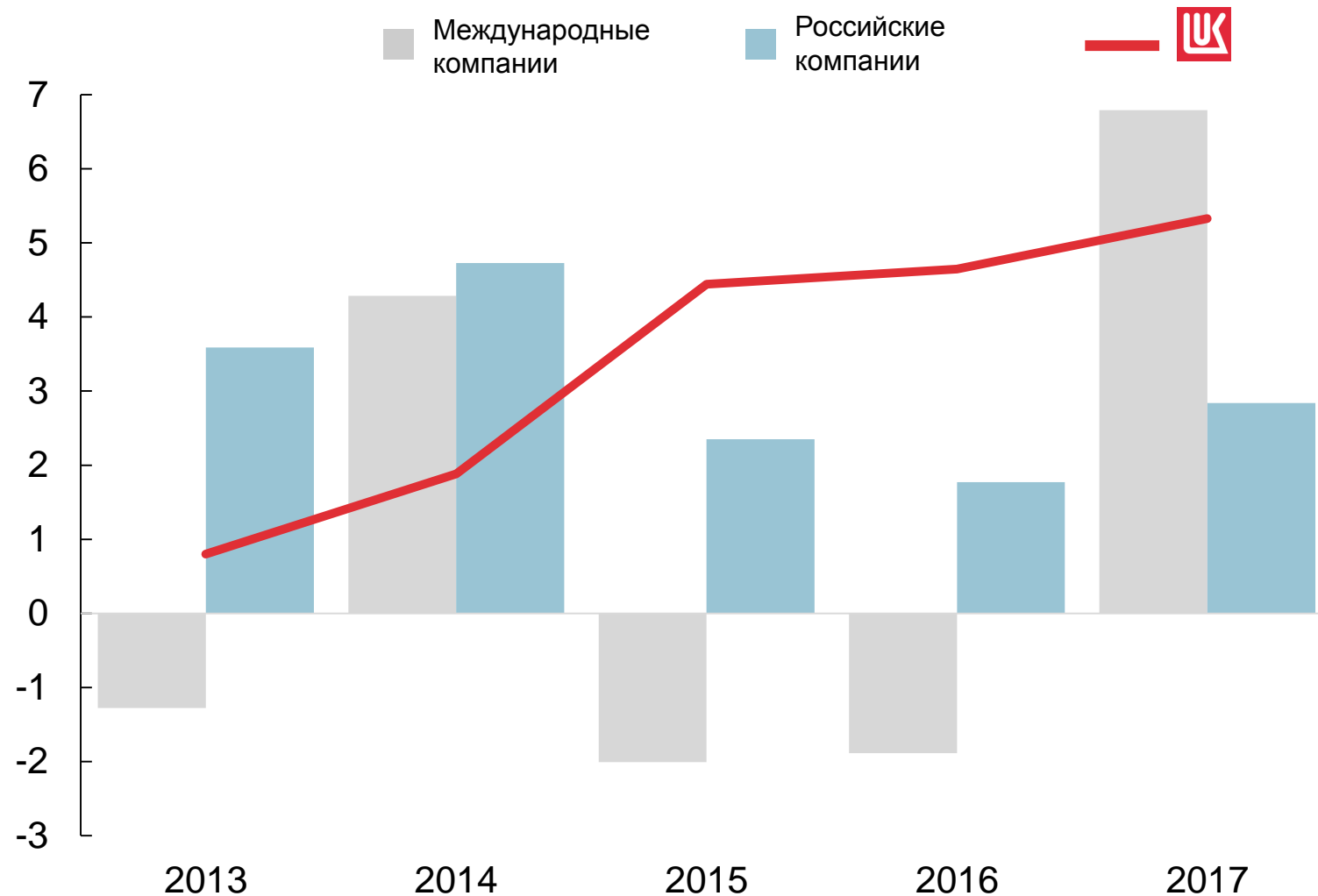
дополнительного
денежного
потока
за 5 лет



**Положительный
свободный
денежный поток
при любой
ценовой
конъюнктуре:
Непрерывный
рост**



Удельный свободный денежный поток
\$/бнз, без учета потока от продажи активов



Международные компании: BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell, Total
Российские компании: Газпромнефть, Новатэк, Роснефть

Рост дивидендов: Прогрессивная дивидендная политика

20 лет

устойчивого
роста
дивиденда
на акцию



Дивидендная доходность 2014-2016 гг.



Мейджоры: BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell, Total
Российские компании: Газпром нефть, Новатэк, Роснефть

Ключевые итоги 2017 г.



Добыча

- Рост добычи углеводородов на 2,5%
- Развитие Каспийских проектов
- Развитие газовых проектов в Узбекистане



Нефтепереработка

- Рост среднесуточных объемов переработки на 2,0%
- Рост выхода светлых нефтепродуктов до 71%
- FID по строительству УЗК на Нижегородском НПЗ



Сбыт

- Объем реализации через сеть АЗС в РФ превысил 10 млн т
- Рост валовой прибыли от продаж нетопливных товаров на АЗС в РФ на 11%
- Быстрый рост объемов продаж в премиальных сегментах (бункеровка, масла)



Финансы

- Рекордные годовые финансовые результаты (EBITDA и СДП)
- Снижение лeverиджа до 0,3 (Чистый долг/EBITDA) и рост рейтингов
- Решение о погашении казначейских акций и программе обратного выкупа акций

ВИДЕНИЕ ОТРАСЛИ

Фундаментальные факторы
поддержат рост цен на нефть

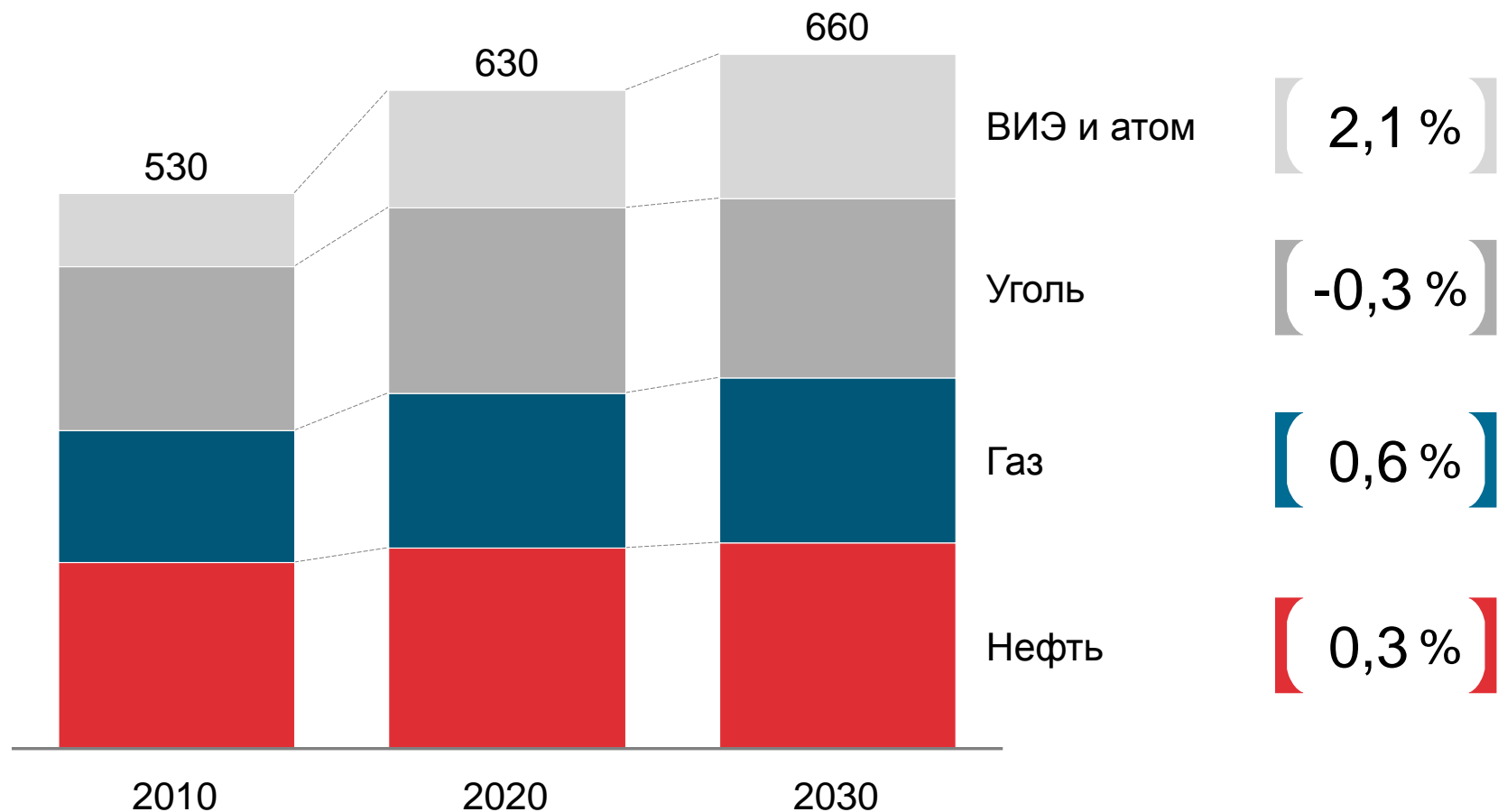
Нестабильность может
сохраниться



Мировой спрос на энергию в долгосрочной перспективе продолжит расти

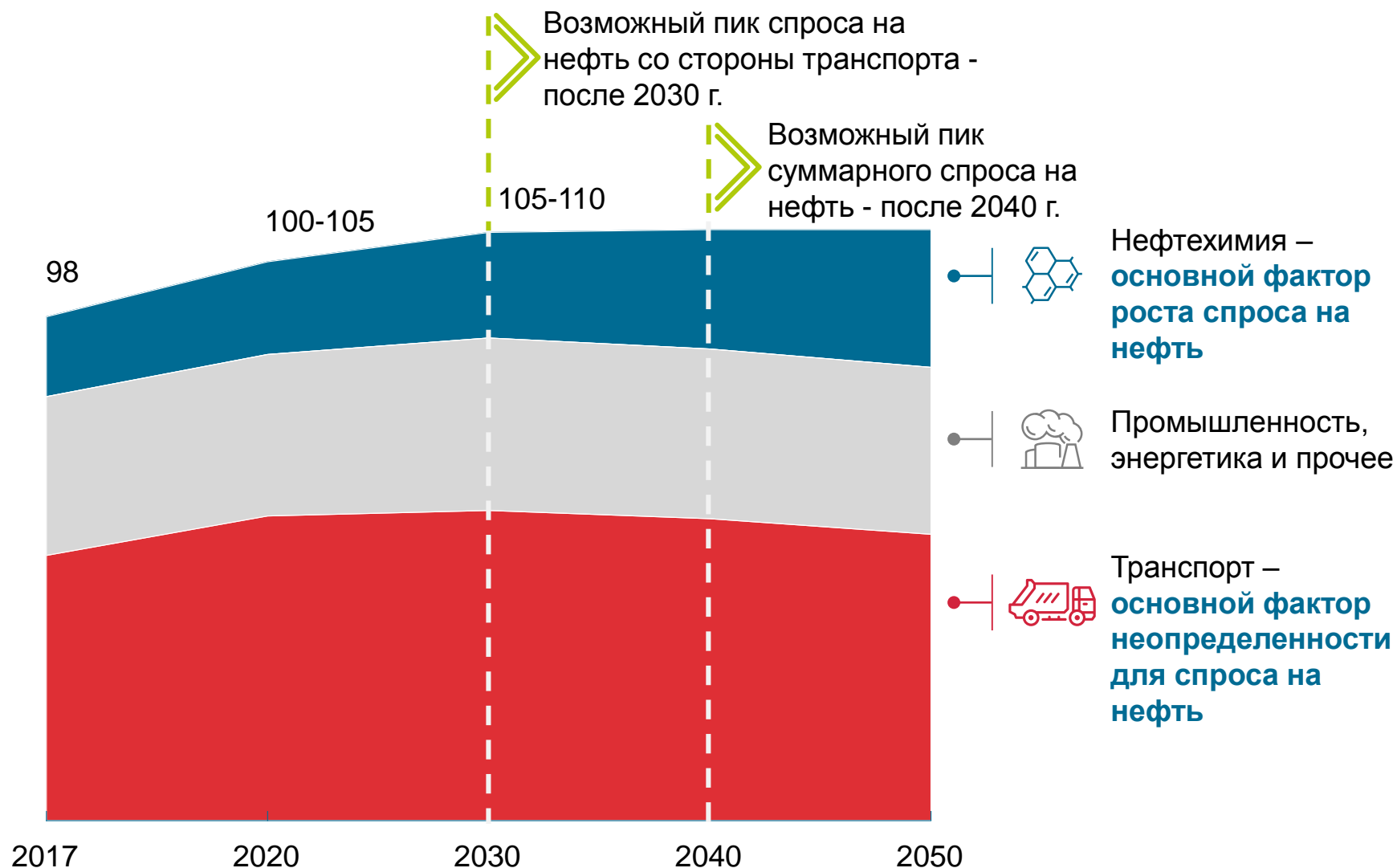
Спрос на энергию по источникам
млн ТДж

Ожидаемый
среднегодовой рост
2020-2030 гг.



Пик спроса на нефть возможен не ранее 2040 г.

Спрос на жидкие углеводороды
млн барр./сут

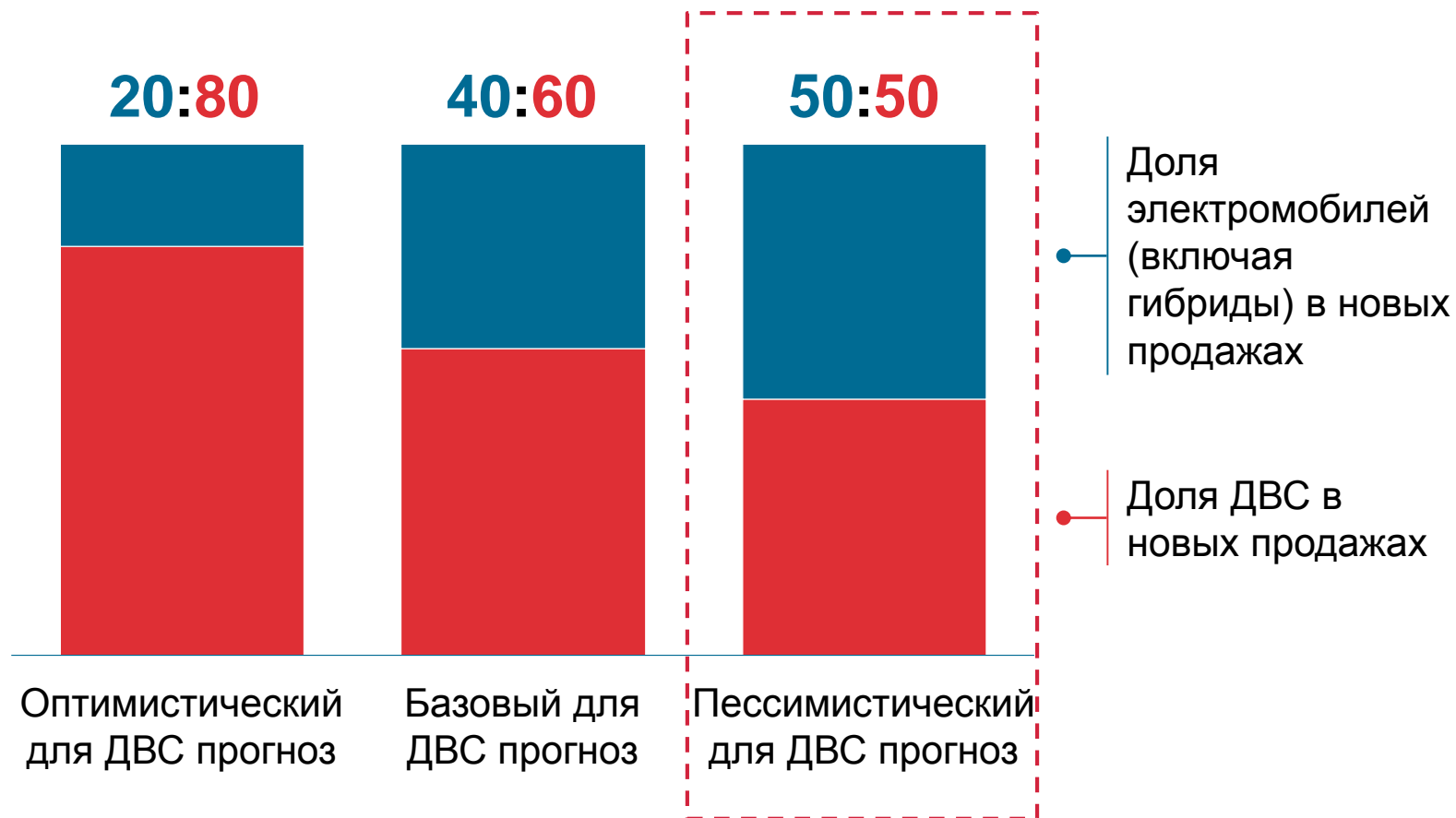


Транспорт – ключевой фактор неопределенности для спроса на нефть

- Даже при пессимистическом для ДВС прогнозе **пик спроса на нефть со стороны транспорта ожидается после 2030 г.**
- Рост доли электромобилей в продажах **снижает спрос** на нефть **с отложенным эффектом**, так как на обновление автопарка требуется более 10 лет
- **Дополнительное давление на спрос** оказывает **повышение топливной эффективности ДВС**



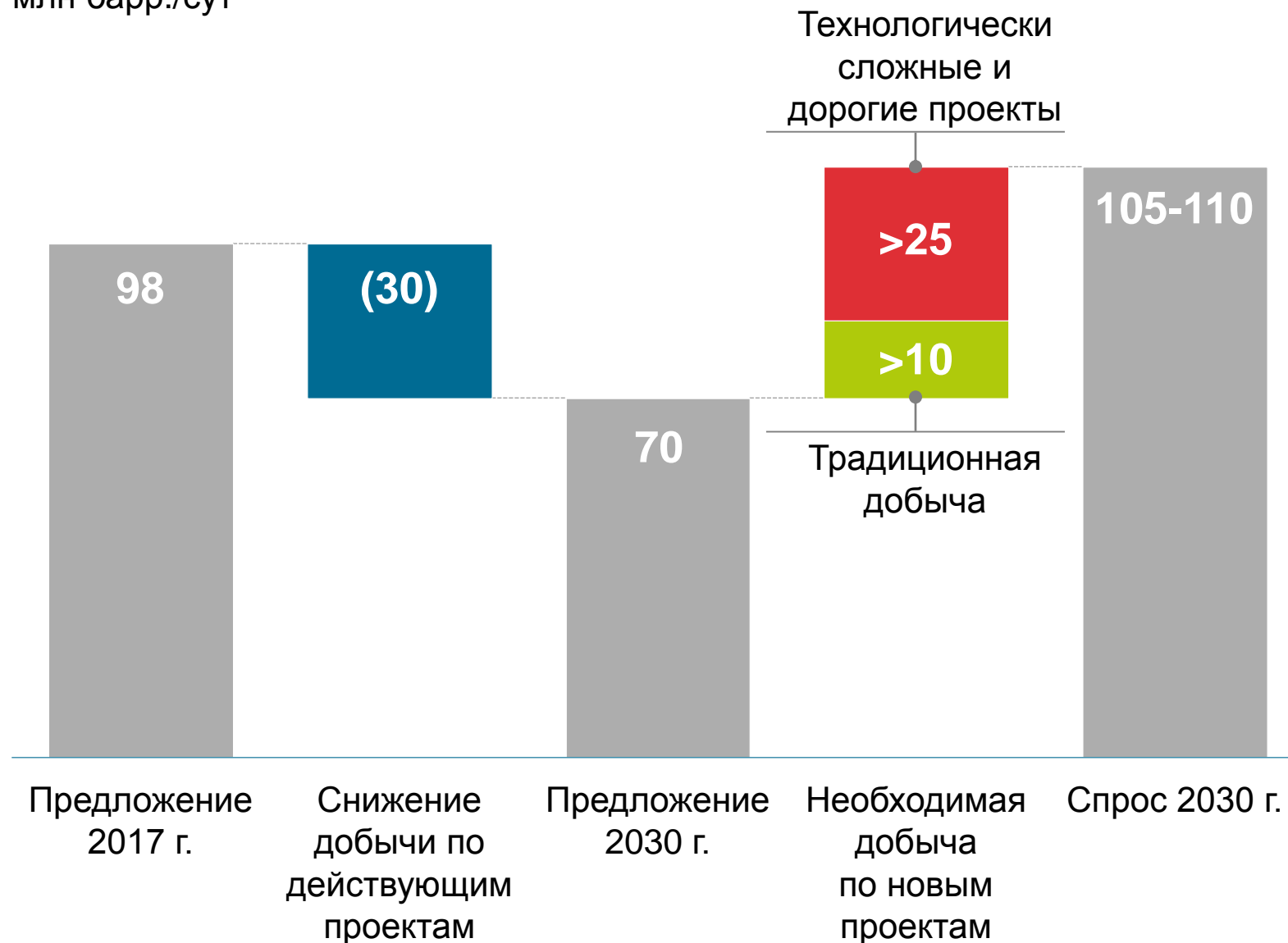
Структура продаж новых автомобилей в 2030 г.



Рост спроса
и естественное
падение добычи
потребуют более
35 млн барр./сут
новых мощностей
до 2030 г.

- > >60% новых мощностей –
технологически сложные и
дорогие проекты:
- Глубоководный шельф
 - Нефтяные пески
 - Низкопроницаемые коллекторы

Баланс мирового рынка жидких углеводородов
млн барр./сут



Себестоимость маржинального барреля будет расти

➤ Необходимость **вовлечения** новых **более дорогих запасов** приведет к **росту себестоимости маржинального барреля** даже при сохранении текущих трендов по развитию технологий добычи

Кривая себестоимости добычи в 2030 году
\$/барр.



СТРАТЕГИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ

РАСКРЫВАЯ
ПОТЕНЦИАЛ



Взвешенное позиционирование в волатильной макросреде

Задачи стратегии:

- Стратегические **цели достижимы при цене нефти \$50/барр.**
- **Денежный поток** от цены на нефть **выше \$50/барр. эффективно реинвестируется и распределяется** акционерам

Цена нефти Brent
\$/барр., в ценах 2017 г.



Основа стратегии: уникальные конкурентные преимущества и эффективные инструменты



Конкурентные преимущества

- Масштабные запасы и ресурсы
- Низкая себестоимость добычи традиционных баррелей
- Опыт реализации крупных проектов
- Технологическая экспертиза
- Лидерство по эффективности переработки
- Сильное финансовое положение



Стратегические цели



Устойчивый органический рост добычи с фокусом на создание стоимости и раскрытие потенциала имеющейся ресурсной базы



Постоянное совершенствование НПЗ с максимизацией свободного денежного потока; развитие нефтехимии и газохимии



Повышение эффективности сбытовой сети и развитие премиальных каналов сбыта с максимизацией свободного денежного потока



Прогрессивная дивидендная политика и сбалансированное распределение дополнительных средств акционерам

Инструменты



Повышение эффективности



Технологическое развитие



Гибкая политика реинвестирования

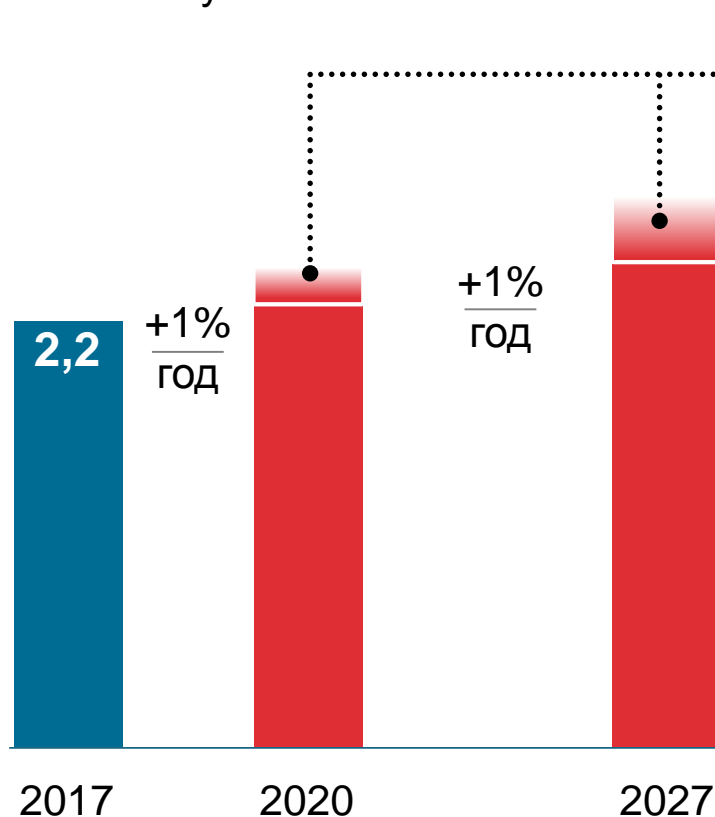


Высокие стандарты промышленной безопасности, охраны труда и корпоративного управления

Стратегия Апстрим

Минимальные цели по добыче углеводородов **на имеющейся ресурсной базе** при цене нефти \$50/барр.

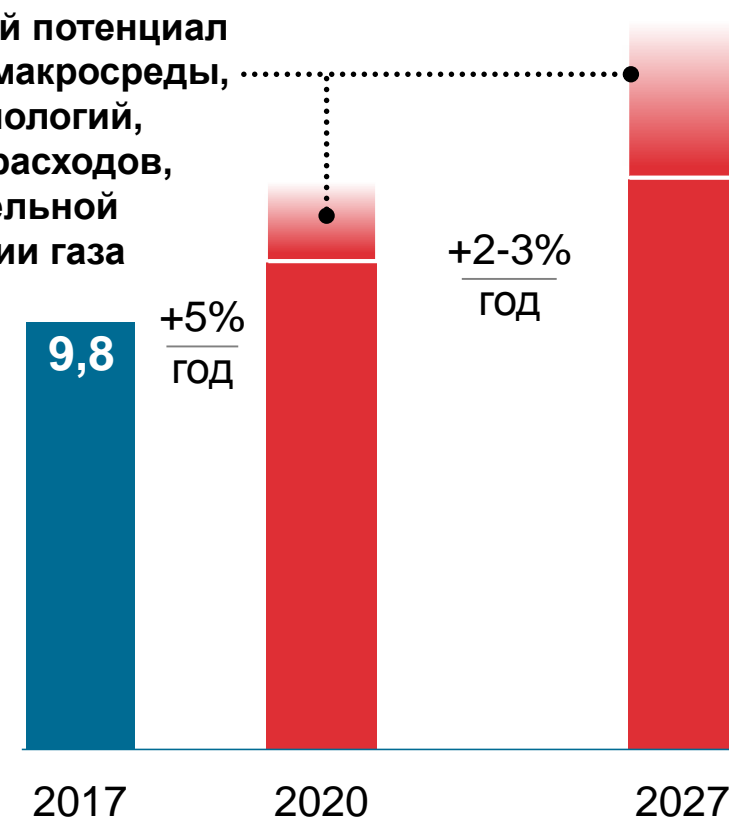
млн бнэ/сут



**Устойчивый органический
рост добычи...**

EBITDA сегмента Апстрим на **имеющейся ресурсной базе** при цене нефти \$50/барр.

\$ млрд



**...с фокусом на создание
стоимости**

Стратегия Апстрим



**Источники СДП:
зрелые месторождения**



**Проекты органического
роста:
зрелые месторождения**



**Проекты органического
роста:
новые месторождения**



**Основа для
долгосрочного роста:
восполнение ресурсной
базы**



Повышение эффективности, максимизация свободного денежного потока

- Сокращение удельных затрат (капитальных и операционных)
- Масштабирование и развитие технологий
- Ускорение вовлечения запасов в разработку, повышение КИН

Ускорение вовлечения ТРИЗ в разработку

- Масштабирование и развитие технологий, сокращение удельных расходов
- Высоковязкая нефть
- Низкопроницаемые коллекторы
- Тюменская свита

Эффективная реализация новых проектов

- Западная Сибирь, Каспий, Балтика, Тимано-Печора, Зарубежные проекты

**Высоко-
маржинальные
баррели**

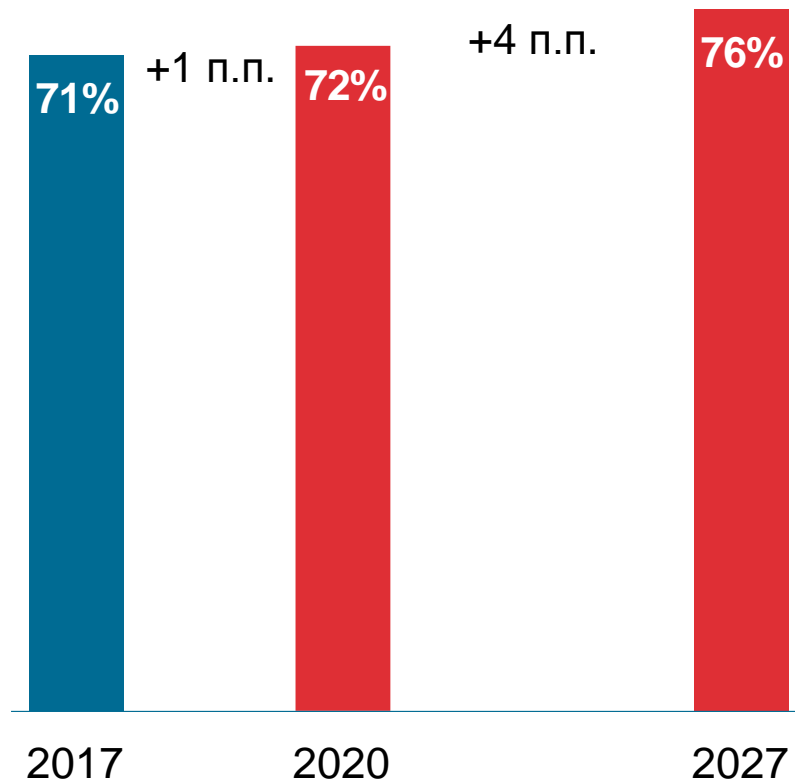
Рентабельное вовлечение в добычу имеющихся запасов газа в России

100%-ное возмещение доказанных запасов

- Экономически эффективные ГРП с фокусом на доразведку в районе существующих месторождений
- Перевод запасов в доказанные за счет эксплуатационного бурения и других ГТМ, перевод условных ресурсов в запасы за счет повышения эффективности, масштабирования и развития технологий
- Низкорисковые М&А разведанных запасов с фокусом на регионы присутствия

Стратегия Переработки

Выход светлых нефтепродуктов



Постоянное совершенствование
НПЗ...

СДП переработки
\$, без МАРПОЛ



...с максимизацией свободного
денежного потока

Стратегия Переработки



**Источники СДП:
имеющиеся активы
после масштабной
модернизации**



**Проекты органического
роста**

**Непрерывное повышение операционной эффективности НПЗ
и оптимизация поддерживающих инвестиций (максимизация СДП)**

- Оптимизация загрузок и выходов продукции
- Межзаводская оптимизация сырья
- Повышение эксплуатационной готовности и энергоэффективности

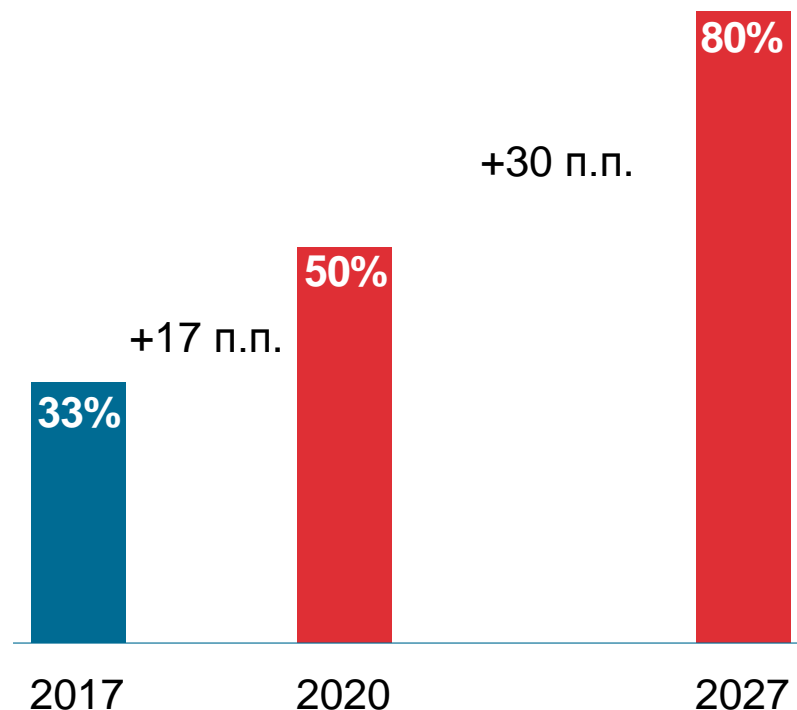
**Точечные проекты на НПЗ в РФ для улучшения структуры корзины
нефтепродуктов**

**Развитие нефтехимии на существующих площадках с монетизацией
имеющегося сырья**

**Возможное развитие газохимии с монетизацией имеющегося сырья и
интеграцией с существующими площадками**

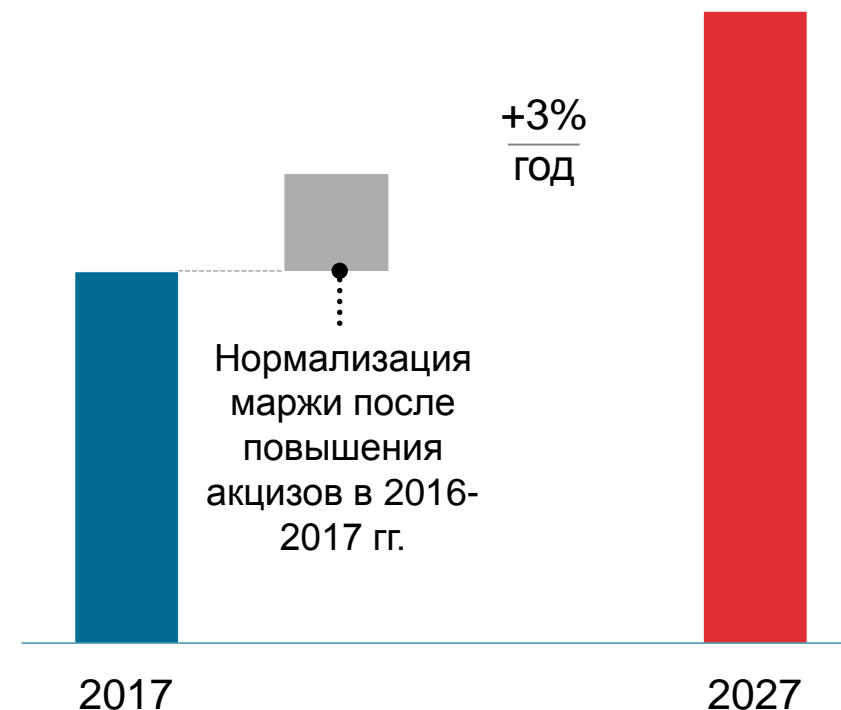
Стратегия Сбыта

Покрытие постоянных расходов АЗС
валовой прибылью от реализации
нетопливных товаров и услуг



Повышение эффективности
сети...

СДП сети АЗС и премиальных каналов
(авиа- и морская бункеровка, масла, битум)
\$



...с максимизацией свободного
денежного потока

Стратегия Сбыта



Источники СДП:
сеть АЗС, бункеровка



**Проекты органического
роста: масла, битумы**



Повышение эффективности сети АЗС и рост продаж в условиях конкурентного рынка (максимизация СДП)

- Модернизация и стандартизация сети в России
- Рост продаж нетопливных товаров и услуг
- Расширение сети собственных АЗС в России в приоритетных регионах для балансировки роста выпуска бензинов на российских НПЗ
- Повышение эффективности сети АЗС за рубежом при оптимальном объеме инвестиций

Сохранение высокой доли рынка в авиа- и судовой бункеровке

Сфокусированный рост и запуск новых продуктов в сегментах масел и битумов

Стратегическое позиционирование и инвестиционные приоритеты

ЛУКОЙЛ – вертикально-интегрированная нефтегазовая компания со стратегическим фокусом на органический рост и высокоэффективную добычу нефти в РФ



РФ

80%

кап. затрат

Зарубежье

20%

кап. затрат

M&A

85%

Апстрим

кап. затрат

- Низкорисковые проекты в регионах присутствия с готовой инфраструктурой и масштабной ресурсной базой
- Масштабное наращивание объемов высокомаржинальной добычи

15%

Даунстрим

кап. затрат

- Эффективные поддерживающие инвестиции
- Повышение доли продукции с высокой добавленной стоимостью (включая нефте- и газохимию)
- Повышение уровня вертикальной интеграции
- Максимизация СДП через повышение эффективности и поддерживающие инвестиции

- Восполнение ресурсной базы
- Повышение чувствительности к росту цен на нефть
- Получение новых технологических компетенций

Фундаментальные изменения в стратегии

Предыдущие стратегии – **ЭКСТЕНСИВНЫЙ РОСТ**
Оптимистический ценовой сценарий

Количественные цели роста

- Фокус на рост объемов и выручки
- Активная международная экспансия и M&A
- Высокий риск-аппетит, инвестирование в высокорисковые ГРР проекты

Ограниченная стратегическая гибкость
из-за сверхоптимистичных целей

Стратегия 2018-2027 – **ОРГАНИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ**
Консервативный ценовой сценарий

Качественные цели роста

- Фокус на эффективность, сокращение удельных затрат, рост свободного денежного потока, рост ROACE
- Фокус на Россию, точечная международная экспансия, точечные M&A
- Умеренный риск-аппетит, основной фокус на низкорисковые проекты, лимитированный бюджет на высокорисковый ГРР

Высокая стратегическая гибкость

- **Надежная база в консервативном сценарии с полным покрытием прогрессивной дивидендной политики свободным денежным потоком**
- Возможности **эффективно реинвестировать** дополнительный поток от более высокой цены на нефть **в проекты роста** и распределять его акционерам



Прогрессивная дивидендная политика и сбалансированное распределение дополнительного денежного потока акционерам



уникальная инвестиционная история в нефтегазовом секторе

Фокус на создание акционерной стоимости через увеличение свободного денежного потока и выплат акционерам

- Сильные конкурентные позиции
- Сильное финансовое положение
- Дисциплинированный подход к инвестициям
- Четкий фокус на эффективность и увеличение доходности



- Встроенная защита от низких цен на нефть
- Хорошие позиции для сценария более высоких цен
- Комбинация роста бизнеса и свободного денежного потока в консервативном ценовом сценарии



- Гарантированный прогрессивный дивиденд при любой цене на нефть
- Дополнительное распределение капитала при росте цены на нефть

**Соблюдение
принципов
устойчивого развития**

**Высокие стандарты
корпоративного
управления**

АПСТРИМ

Устойчивый органический
рост добычи с фокусом
на создание стоимости и
раскрытие потенциала
имеющейся ресурсной
базы



Азат Шамсуаров

Старший вице-президент
ПАО "ЛУКОЙЛ"

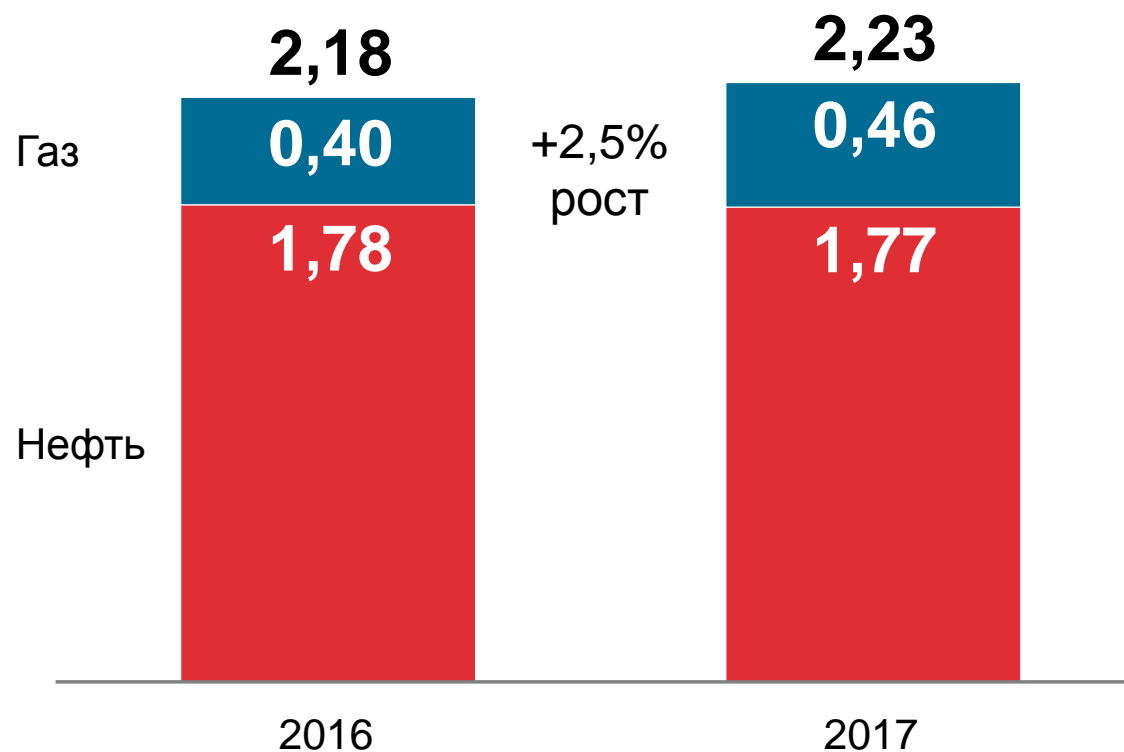


Итоги 2017 г.

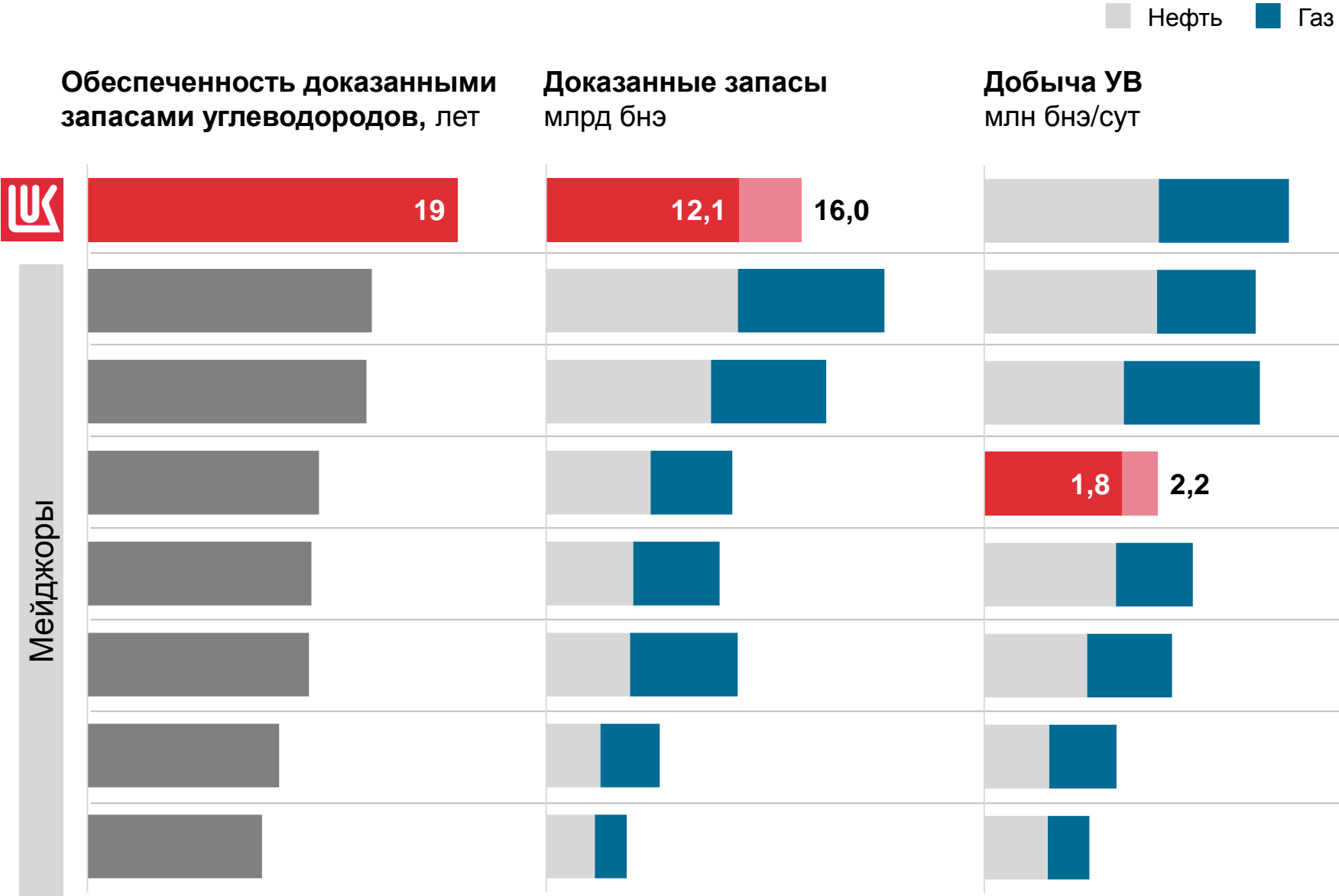
- **Выполнение ограничений ОПЕК+** за счет низкомаржинальных месторождений
- **Рост проходки на ~20%** для снижения темпов сокращения добычи в Западной Сибири
- **Развитие каспийских проектов**
 - Начато бурение в рамках второй очереди месторождения им. В. Филановского
 - Достигнут существенный прогресс по второй очереди месторождения им. Ю. Корчагина
- **Развитие газовых проектов в Узбекистане**
 - Выведен на полную мощность проект Гиссар
 - Запущена первая очередь Кандымского ГПЗ

Добыча углеводородов

млн б.н.э./сут, без учета Западной Курны-2



Лидер по обеспеченности доказанными запасами углеводородов и величине доказанных запасов нефти



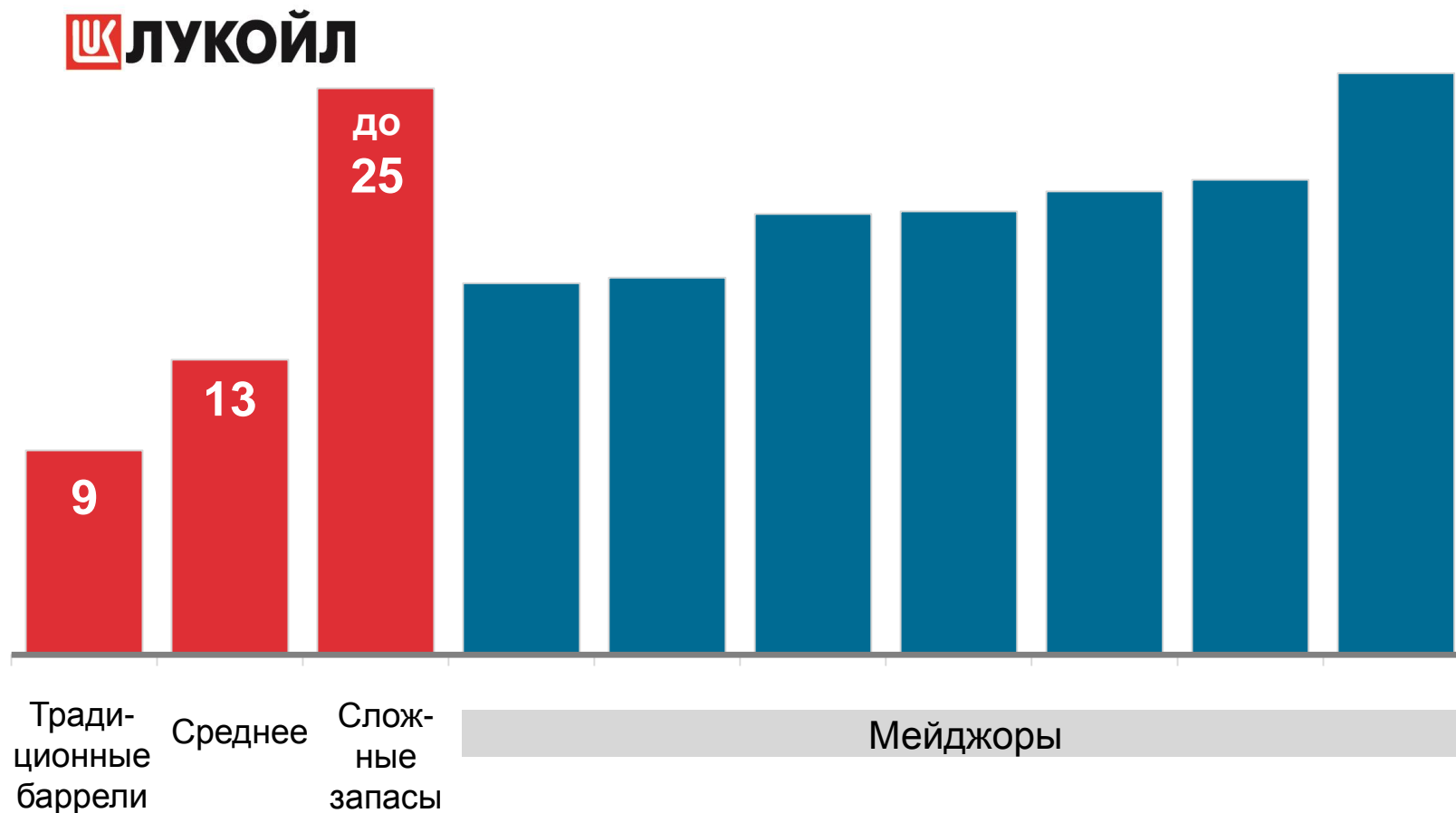
Мейджоры: BP, Eni, ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips, Shell, Total

Факторы экономически эффективного вовлечения запасов

- Разработка традиционных баррелей эффективна благодаря **низкой себестоимости добычи**
- Разработка сложных запасов эффективна благодаря развитию **технологических компетенций и специальным налоговым ставкам**



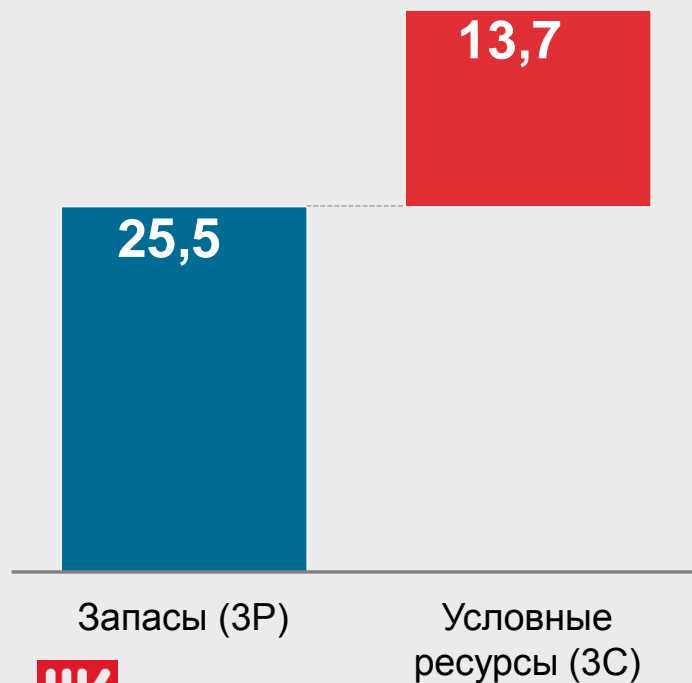
Удельная себестоимость добычи (затраты на разработку и операционные расходы)
\$/б.н.э.



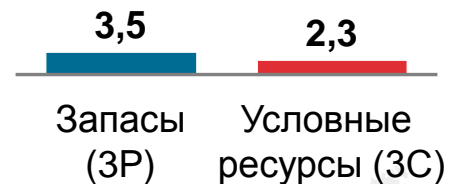
Мейджоры: BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell, Total

Условные ресурсы – потенциал для роста

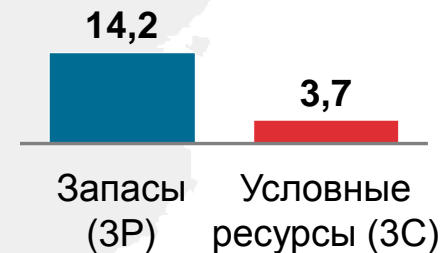
Ресурсная база
млрд бнэ



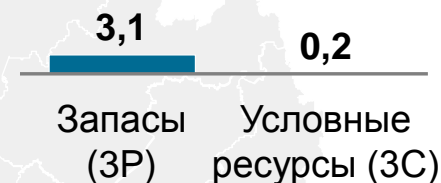
Тимано-Печора



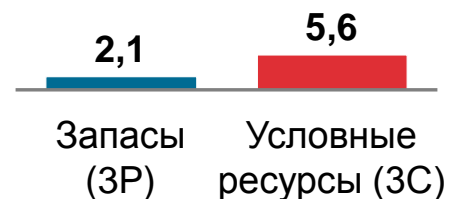
Западная Сибирь



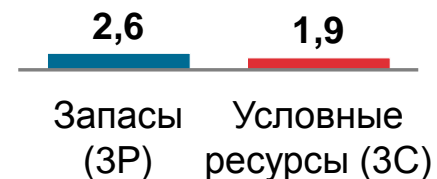
Предуралье



Поволжье



Зарубежье и прочие



➤ **Снижение себестоимости, развитие технологий и господдержка – ключевые факторы вовлечения условных ресурсов в добычу**

Накопленный опыт и компетенции: основа стратегии

Опыт и компетенции



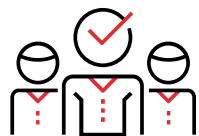
Работа на традиционных месторождениях



Реализация крупных проектов в РФ и за рубежом



Научно-техническая экспертиза для реализации сложных проектов



Международная экспертиза

Примеры

- Западная Сибирь, Пермь, Тимано-Печора
- Высокая успешность поисково-разведочного бурения в РФ

- Морские месторождения в РФ (им. Ю.Корчагина, им. В.Филановского)
- Зарубежные проекты (газовые месторождения в Узбекистане, Западная Курна-2 в Ираке)

- Собственные R&D институты
- Передовые методы ГРП, бурения и заканчивания скважин
- Морские проекты
- Проекты в ТриЗ, включая высоковязкую нефть

- Реализация проектов более чем в 10 странах
- Тиражирование международного опыта на проекты в РФ

Стратегия Апстрим



**Источники СДП:
зрелые месторождения**



**Проекты органического
роста:
зрелые месторождения**



**Проекты органического
роста:
новые месторождения**



**Основа для
долгосрочного роста:
восполнение ресурсной
базы**



1 Повышение эффективности, максимизация свободного денежного потока

- Сокращение удельных затрат (капитальных и операционных)
- Масштабирование и развитие технологий
- Ускорение вовлечения запасов в разработку, повышение КИН

2 Ускорение вовлечения ТРИЗ в разработку

- Масштабирование и развитие технологий, сокращение удельных расходов
- Высоковязкая нефть
- Низкопроницаемые коллекторы
- Тюменская свита

3 Эффективная реализация новых проектов

- Западная Сибирь, Каспий, Балтика, Тимано-Печора, Зарубежные проекты

**Высоко-
маржинальные
баррели**

4 Рентабельное вовлечение в добычу имеющихся запасов газа в России

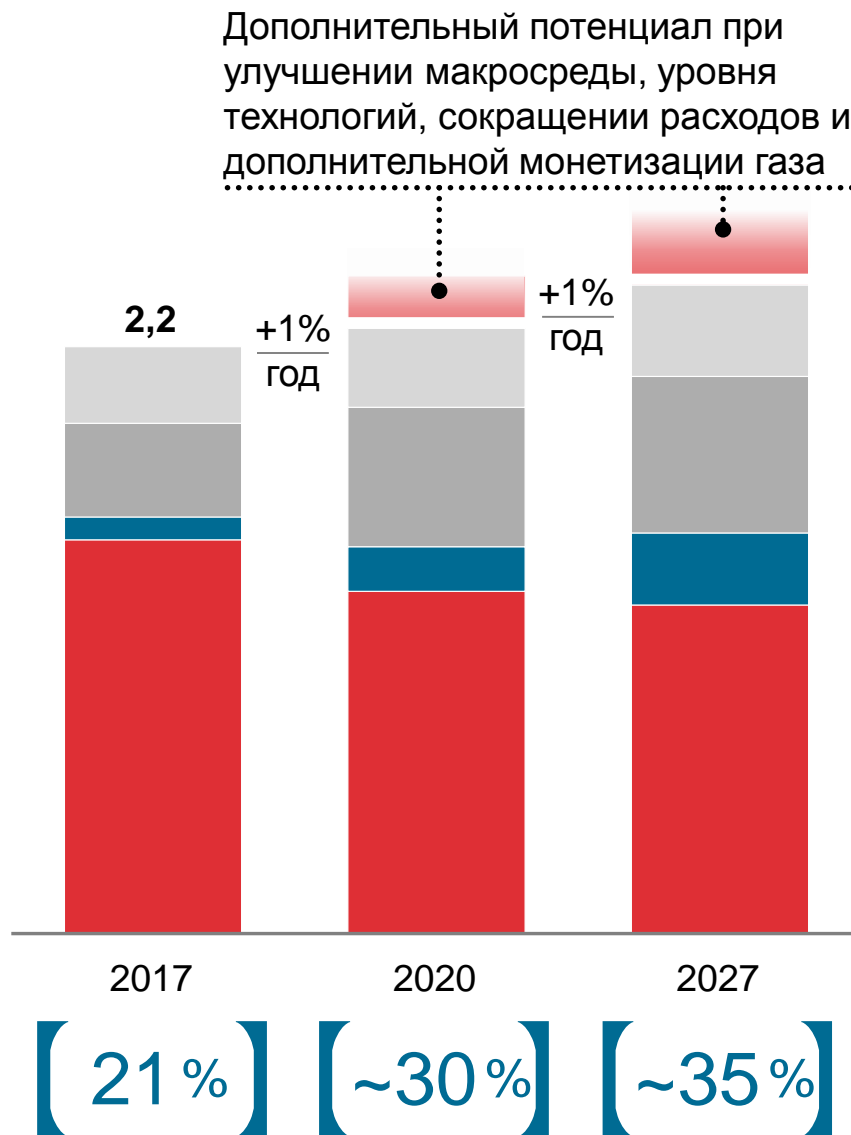
5 100%-ное возмещение доказанных запасов

- Экономически-эффективные ГРП с фокусом на доразведку в районе существующих месторождений
- Перевод запасов в доказанные за счет эксплуатационного бурения и других ГТМ, перевод условных ресурсов в запасы за счет повышения эффективности, масштабирования и развития технологий
- Низкорисковые М&А разведанных запасов с фокусом на регионы присутствия

Стратегия Апстрим: Устойчивый органический рост добычи с фокусом на создание стоимости и раскрытие потенциала имеющейся ресурсной базы



Минимальные цели по добыче
углеводородов на имеющейся ресурсной
базе при цене на нефть \$50/барр.
млн бнэ/сут



Стратегические задачи

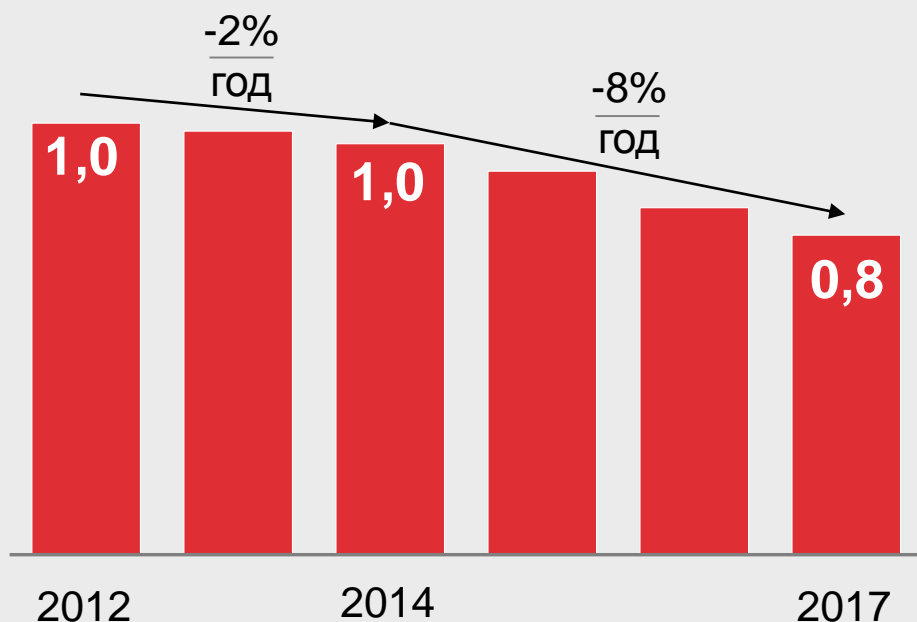
- 1 Повышение эффективности на зрелых месторождениях с целью ускорения вовлечения запасов, повышения КИН, максимизации СДП
- 2 Ускорение вовлечения ТРИЗ в разработку (масштабирование и развитие технологий, сокращение удельных расходов)
- 3 Эффективная реализация новых проектов (с минимальными расходами, в минимальные сроки)
- 4 Рентабельное вовлечение в добычу существующих запасов газа в РФ

Доля высокомаржинальных
баррелей

Западная Сибирь – значительный потенциал ОПТИМИЗАЦИИ

Добыча нефти на зрелых месторождениях Западной Сибири

млн барр./сут (без Пяяхинского, Имилорского
и им. В. Виноградова)



Внешние ограничения добычи 2015-2017 гг.

- Сокращение инвестиций в 2014-2015 гг. для обеспечения положительного свободного денежного потока Группы
- Сокращение добычи в связи с внешними ограничениями в 2017 г.

Целевые ориентиры для зрелых месторождений

- До 2020 г. – сокращение темпов снижения добычи **до 2-3%**
- 2020-2027 гг. – **дальнейшее сокращение** темпов снижения и **возможная стабилизация** добычи



Инструменты

- Сокращение удельных капитальных и операционных затрат
- Оптимизация систем разработки с ростом доли сложных скважин: горизонтальные, многозабойные, многоствольные, малого диаметра
- Тиражирование комплексного подхода к разработке месторождений
- Оптимизация научно-технических решений
- Эффективное реинвестирование доходов от роста цены на нефть



Снижение удельных затрат для ускорения вовлечения запасов



**Затраты на
бурение**



**Затраты на
строительство**



**Операционные
затраты**

Ключевые задачи



- Масштабирование и совершенствование технологий и оптимизация конструкций скважин
- Индивидуальный подход к каждой скважине
- Рост доли раздельного сервиса в бурении сложных скважин

- Оптимизация проектных решений
- Оптимизация закупок
- Внедрение новых стандартов строительства

- Повышение энергоэффективности
- Оптимизация текущих и капитальных ремонтов
- Оптимизация операционных ГТМ
- Оптимизация систем поддержания пластового давления

Инструменты



- Целевые программы сокращения расходов
- Проект "Интеллектуальное месторождение" (LIFE-Field)
 - Интеграция ключевых технологических моделей
 - Планирование добычи от потенциала (деботлнекинг)
- Проектный подход
 - Мультидисциплинарные команды
 - Разделение проекта на инвестиционные модули
- Развитие целевых технологий на базе собственных институтов

Бурение – лидирующее направление в области оптимизации затрат

> Внедрение новых технологий бурения

- Высокоскоростная телеметрия и LWD для геонавигации
- Размещение уплотняющих скважин на основе обновленной модели пласта
- Использование технологий магнитного дистанцирования на поверхности
- Многозабойные скважины малого диаметра

> Совершенствование организации процессов бурения

- Стандартизация конструкций скважин
- Рост доли раздельного сервиса
- Развитие инженерной службы и собственного супервайзинга

Достигнутые результаты за 2012-2017 гг.

【 +7 п.п. 】

Увеличение доли горизонтальных скважин до 26%

【 -31 % 】

Снижение удельных затрат на бурение горизонтальных скважин

【 +22 % 】

Рост коммерческих скоростей бурения (все типы скважин)

Скважины малого диаметра (СМД) – значительный потенциал

Эффект и потенциал тиражирования СМД

- **25% сокращение затрат** на скважину
- **2 200 скважин** потенциальный фонд на объектах с глубиной до 1 500 м
- **700 млн барр.** ускорение вовлечения запасов и условных ресурсов

История освоения технологии и количество СМД, пробуренных за год шт

2011-2014

Изучение,
апробирование и
опытно-
промышленные
работы в
Предуралье



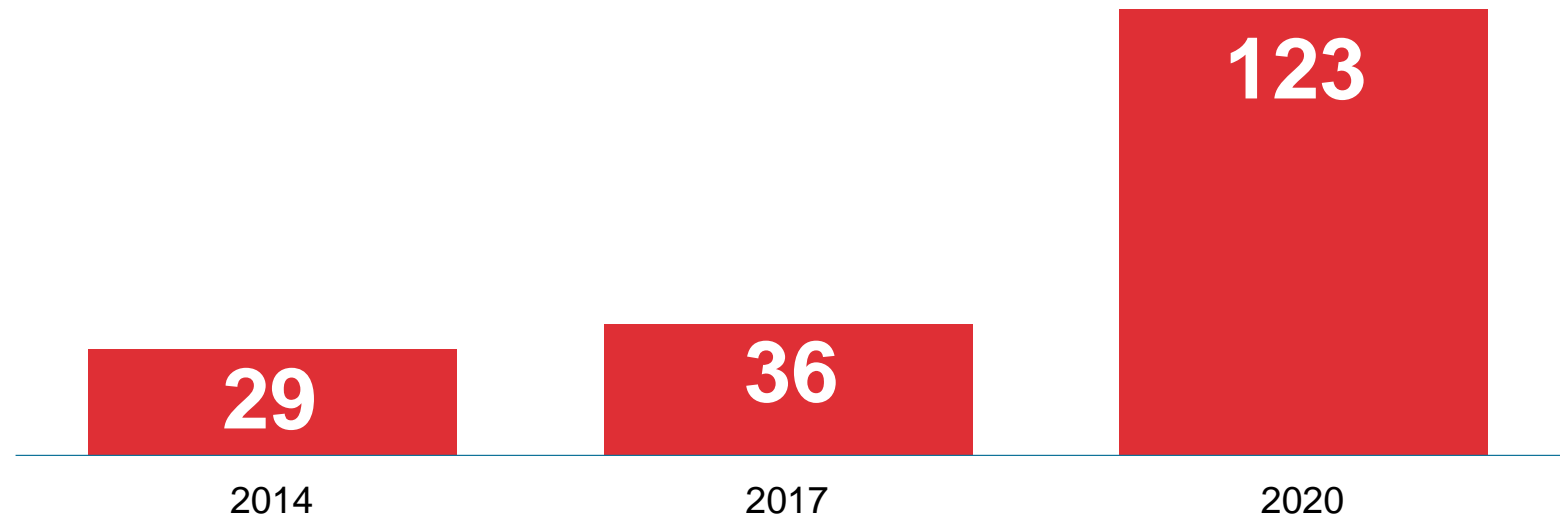
2015-2017

Апробирование и
тиражирование в
Поволжье



2018-2020

Тиражирование в
Западной Сибири и
Тимано-Печоре,
совершенствование
технологии



Действующие программы сокращения операционных затрат

- В 2015 г. построен **завод по производству вентильных двигателей** в Когалыме
- В 2017 г. принята **стратегия замещения всех асинхронных двигателей на вентильные до 2022 г.**
- Реализуется инициатива по внедрению **энергоэффективных насосов для систем поддержания пластового давления**

Переход на погружные вентильные электродвигатели



[>10%] сокращение
затрат на
электроэнергию

[100 %] целевая доля
вентильных
двигателей к 2022 г.
(рост с 28%)

Внедрение энергоэффективных насосов



[>15%] сокращение
затрат на
электроэнергию

[x2] целевой рост
парка энерго-
эффективных
насосов

Среднесрочные цели по сокращению затрат



Затраты на
бурение



Затраты на
строительство



Операционные
затраты

Цели по динамике удельных затрат по
Группе на 2018-2020 гг.

Рост ниже инфляции
(снижение в реальных ценах)



Рост ниже инфляции
(снижение в реальных ценах)



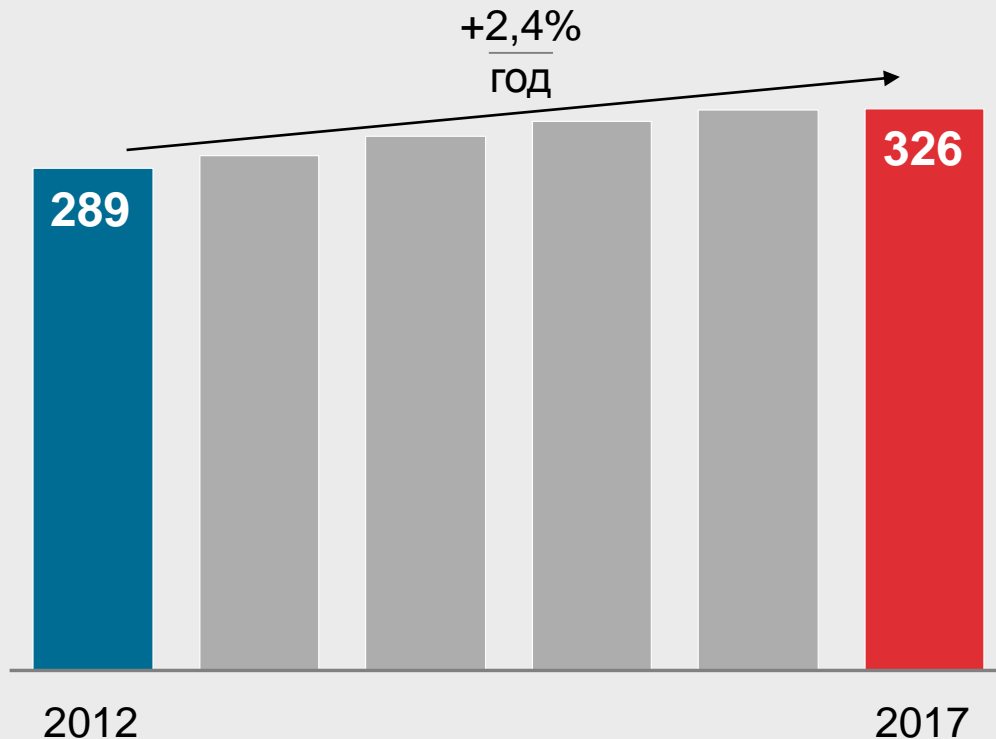
Рост ниже инфляции
(снижение в реальных ценах)



- Ведется разработка комплексных программ оптимизации капитальных (бурение, строительство) и операционных затрат
- По итогам разработки программ оптимизации ожидается постановка более амбициозных целей
- Ключевой целью снижения затрат является ускорение вовлечения запасов и вовлечение условных ресурсов в разработку

Пример раскрытия потенциала – стабильный рост добычи в Предуралье

Добыча нефти в Предуралье
тыс. барр./сут



Ключевые факторы роста добычи:

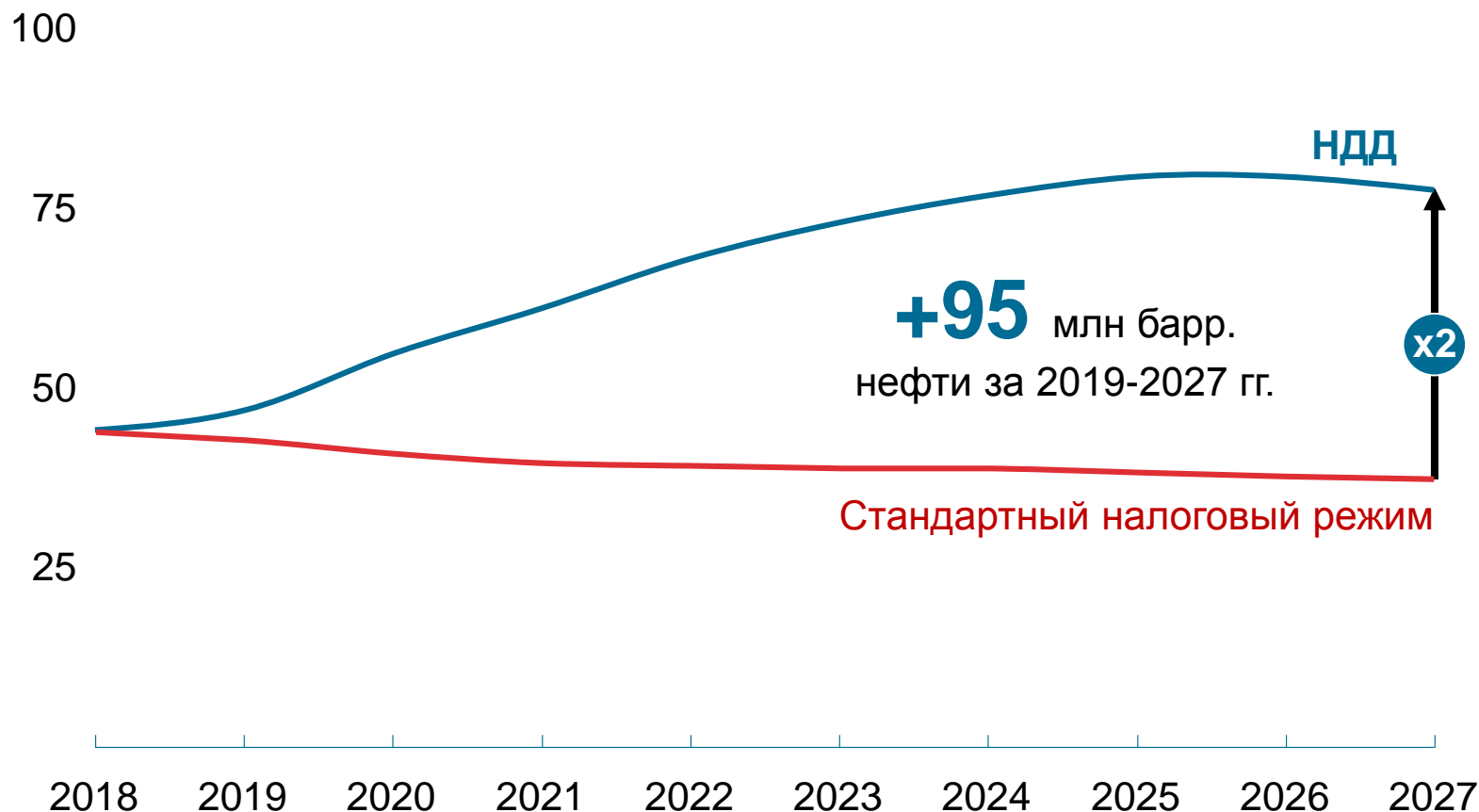
- Постоянное совершенствование технологий (оптимизация систем разработки, новые виды ГТМ)
- Активная программа доразведки и доизучения
- Освоение перспективных участков залежей углеводородов
- Жесткий контроль над расходами
- Индивидуальный подход к каждой скважине
- Эффективная работа с малыми месторождениями и залежами



НДД – пример эффективного механизма для раскрытия потенциала

- Налог на добавленный доход (НДД) позволит **повысить добычу на зрелых месторождениях** с высокой себестоимостью
- Ожидается **ввод НДД** в пилотном режиме с **2019** г.
- ЛУКОЙЛ предложил **девять лицензионных участков** в Западной Сибири **для участия в НДД**

Ожидаемый эффект НДД на добычу нефти по предложенным лицензионным участкам ЛУКОЙЛа
добыча, тыс. барр./сут



Значительный потенциал имеющейся ресурсной базы ТрИЗ

- > **Более 5,5 млрд барр.** трудно-извлекаемых запасов (ТрИЗ) по российской классификации (17% всех запасов ЛУКОЙЛа в РФ)
 - Высоковязкая нефть
 - Низкопроницаемые коллекторы
 - Тюменская свита
- > **Налоговое стимулирование**
- > **Залежи в регионах с развитой инфраструктурой**

Структура извлекаемых запасов ТрИЗ по основным регионам (по ABC1+C2)
млрд барр.

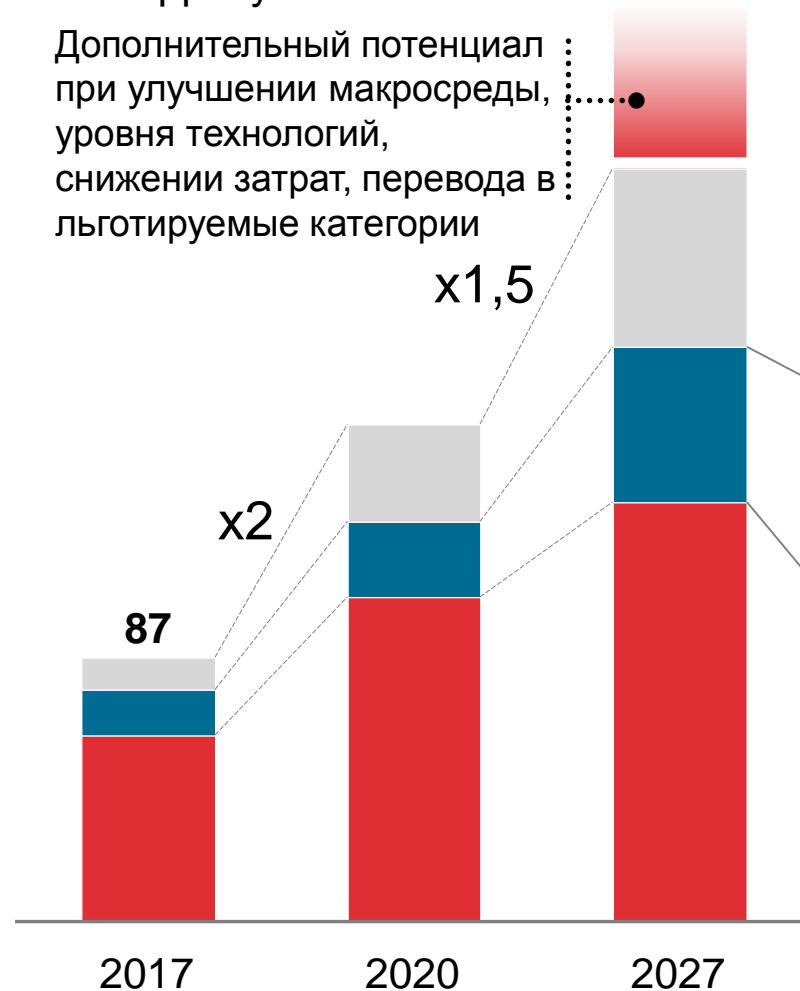
Добыча в 2017 г.
тыс. барр./сут



Ускорение вовлечения ТрИЗ: важный фактор роста добычи

Добыча ТрИЗ тыс. барр./сут

Дополнительный потенциал при улучшении макросреды, уровня технологий, снижении затрат, перевода в льготируемые категории



Цели до 2027 г.

Низкопроницаемые залежи

- Старт промышленной эксплуатации Имилорского месторождения
- Перевод в промышленную разработку месторождения им. В. Виноградова
- Подбор оптимальных технологий МГРП
- Перевод запасов в льготируемые категории

Тюменская свита

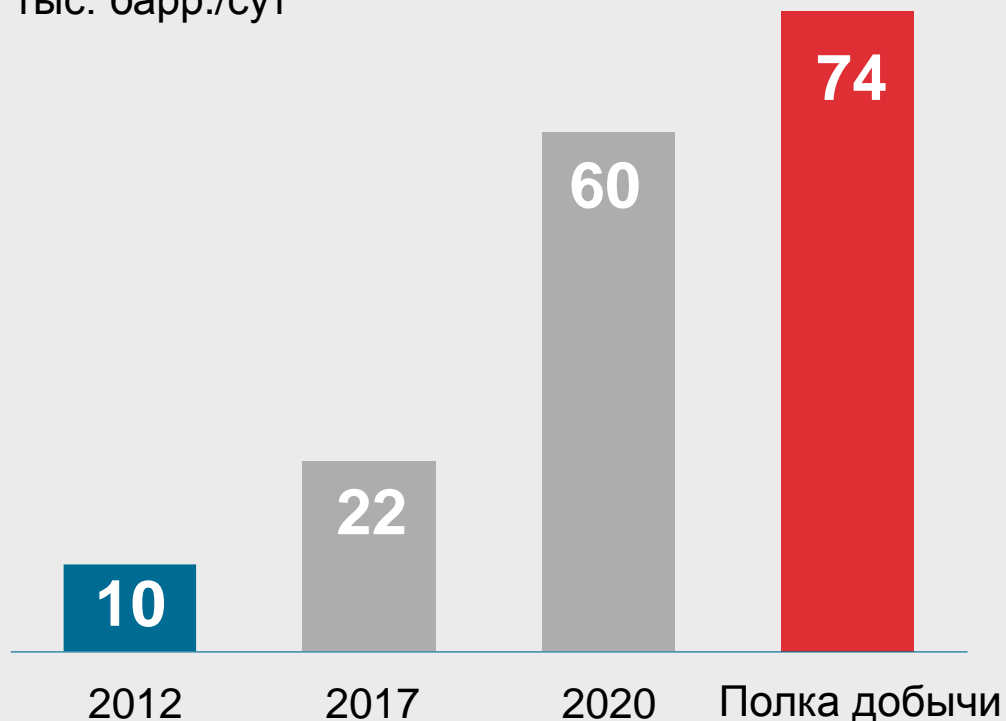
- Наращивание добычи на Тевлинско-Русскином, Средне-Назымском, Пайтыхском месторождениях

Высоковязкая и сверхвязкая нефть

- Интенсификация бурения на Ярегском и Усинском месторождениях
- Ввод новых парогенерирующих мощностей

Ярегское – возрождение старейшего месторождения

Профиль добычи
тыс. барр./сут



История успеха

- **630 млн барр.** 3P+3C запасы и ресурсы
- Ввод в разработку в 1939 г. шахтным способом
- Новые технологии увеличили КИН:
 - Изменение конструкций подземных скважин и применение паротепловых методов
 - Применение технологии встречного SAGD (термо-гравитационного дренирования пласта)



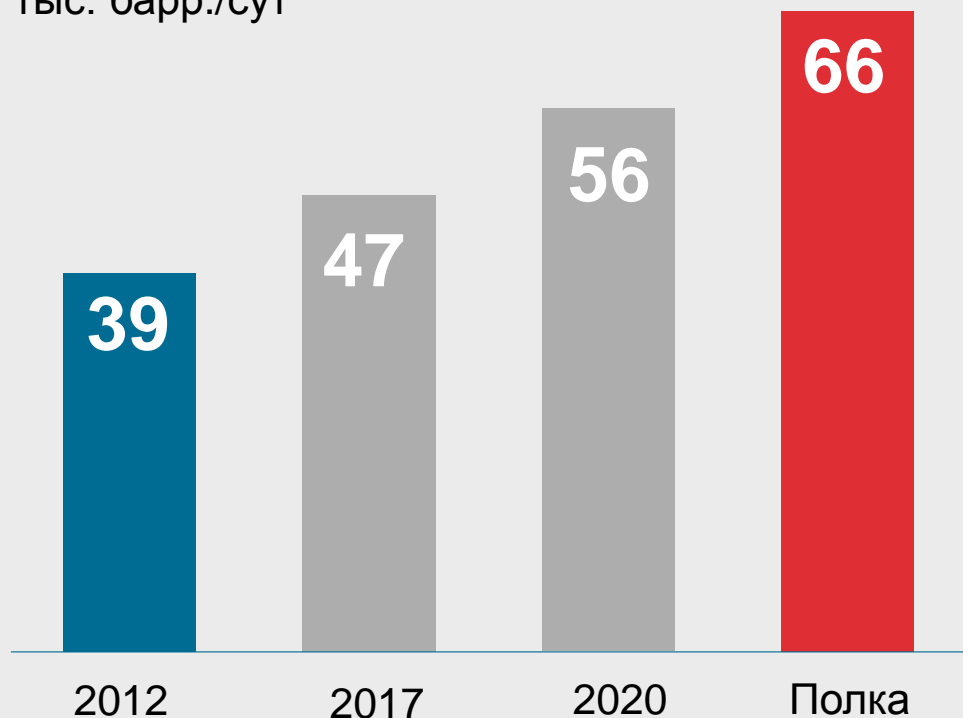
Планы развития

- Завершение строительства основных инфраструктурных объектов и достижение проектного уровня добычи
- Дальнейшее развитие технологий, опытно промышленные работы по:
 - Технологии строительства подземных скважин
 - Испытанию технологий SAGD и Steam-flood на участках с пониженными нефтенасыщенными толщинами



Усинское – пример тиражирования технологий

Профиль добычи пермокарбоновой залежи
тыс. барр./сут



История успеха

- **812 млн барр.** 3P+3C запасы и ресурсы
- Введено в разработку в 1977 году
- Новые технологии увеличили КИН и позволили начать наращивать добычу:
 - Паротепловое воздействие
 - Закачка холодной воды с высоковязким агентом
- Создан собственный R&D центр по высоковязкой нефти



Планы развития

- Развитие программы паротеплового воздействия на пласт
- Развитие системы поддержания пластового давления
- Дальнейшее развитие технологий, опытно-промышленные работы по:
 - технологии закачки горячей воды с ПАВ
 - технологии комбинированной закачки теплоносителя
 - технологии перекрестного SAGD

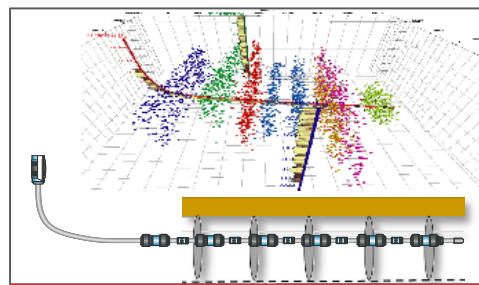


Непрерывное совершенствование технологий горизонтального бурения и ГРП

Наши достижения за 2012-2017 гг.

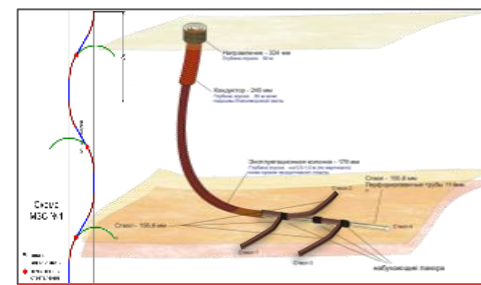
- > Рост количества зон ГРП **с 5 до 13**
- > Рост длины горизонтальных стволов **с 800 до 2000 м**
- > Применение **передовых технологий**, например:
 - ASMF
 - Каротаж во время бурения

КРАСНОЛЕНИНСКОЕ



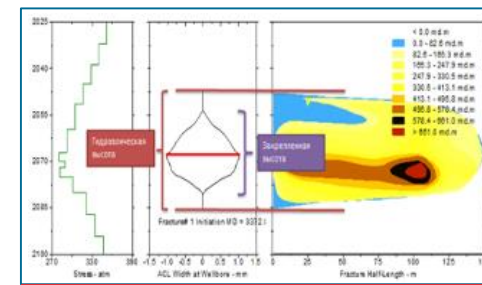
- Горизонтальные стволы длиной 800 м
- Проведение 5-ти ступенчатых ГРП

НИВАГАЛЬСКОЕ



- Первая горизонтальная скважина с 4 забоями
- Строительство разветвленных горизонтальных скважин

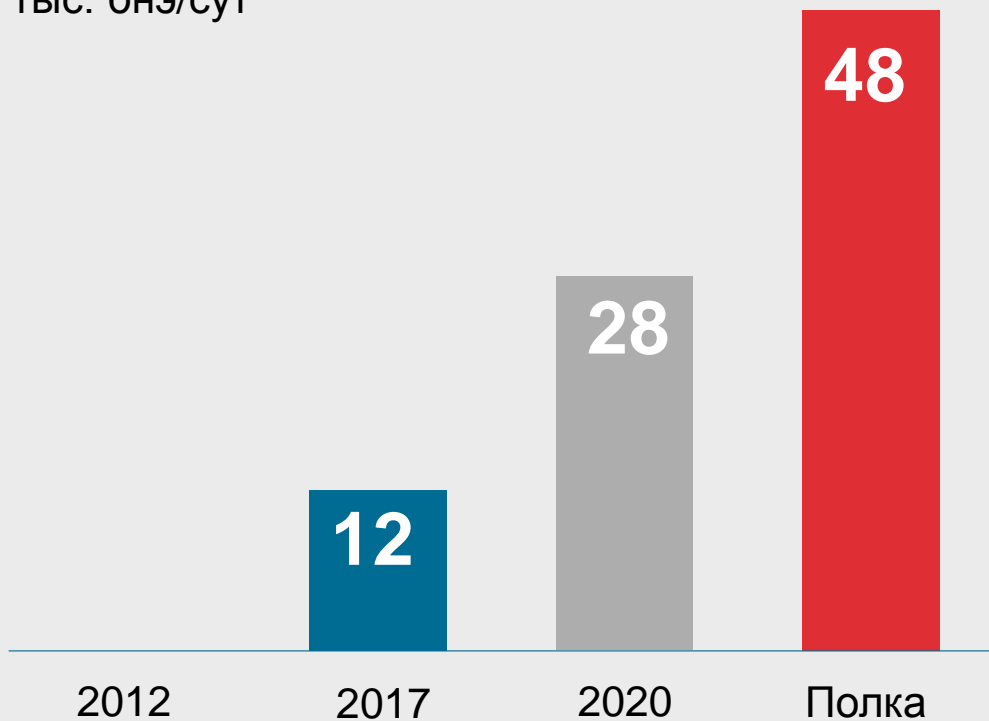
ИМ. В. ВИНОГРАДОВА



- Горизонтальные стволы 2000 м
- МГРП на линейной жидкости разрыва
- Создание искусственных трещинных коллекторов

Имилорское: пример эффективного вовлечения ТрИЗ

Профиль добычи
тыс. бнэ/сут



История успеха



- **783 млн б.н.э.** 3Р+3С запасы и ресурсы
- Ввод стадии «Ранняя нефть» в 2014 г. менее чем за 2 года
- Перевод запасов в льготируемую категорию
- Успешное применение новых технологий:
 - бурение многозабойных скважин с горизонтальными окончаниями
 - многостадийный ГРП
- Реализованная модель комплексного управления активом мультидисциплинарной командой легла в основу стандарта Компании

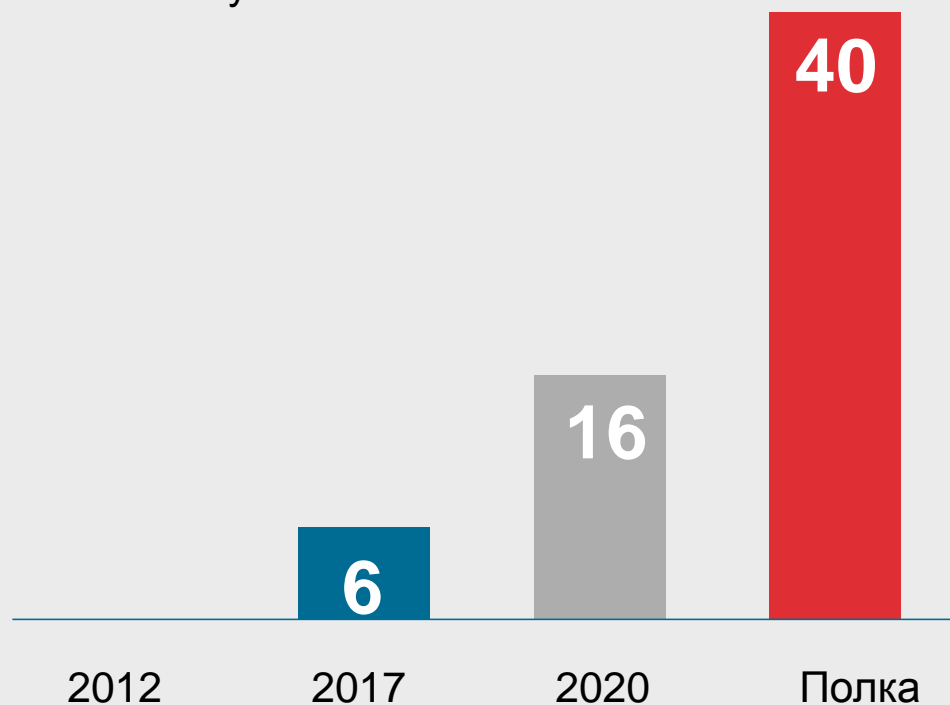
Планы развития



- Полномасштабная разработка месторождения с достижением проектной полки добычи
- Дальнейшее совершенствование технологий

Им. В. Виноградова: успешный подбор технологии

Профиль добычи
тыс. б.н.э./сут



История успеха



- 249 млн б.н.э. 3P+3C запасы и ресурсы
- Режим опытно-промышленной эксплуатации
- Испытание новых технологий:
 - впервые в РФ успешно испытана технология освоения горизонтальных скважин на «линейной» жидкости при МГРП
 - бурение скважин с увеличением длины горизонтального участка до 2 000 м
 - заводнение горизонтальными скважинами с МГРП

Планы развития



- Формирование уникальной для России системы разработки низкопроницаемых коллекторов с применением горизонтальных скважин как для добычи нефти, так и для организации системы поддержания пластового давления.
- Перевод месторождения в промышленную разработку

Портфель проектов

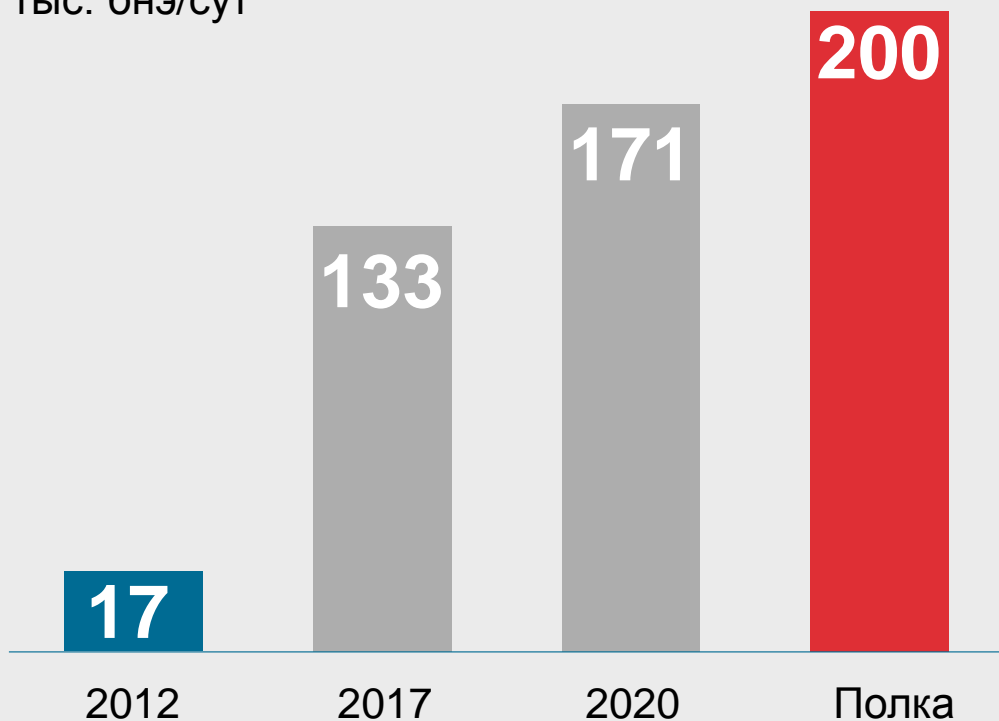
Значительные компетенции по реализации мегапроектов

- Стандартизация и масштабирование
- Использование существующей инфраструктуры



Северный Каспий

Профиль добычи
тыс. бнэ/сут



История успеха

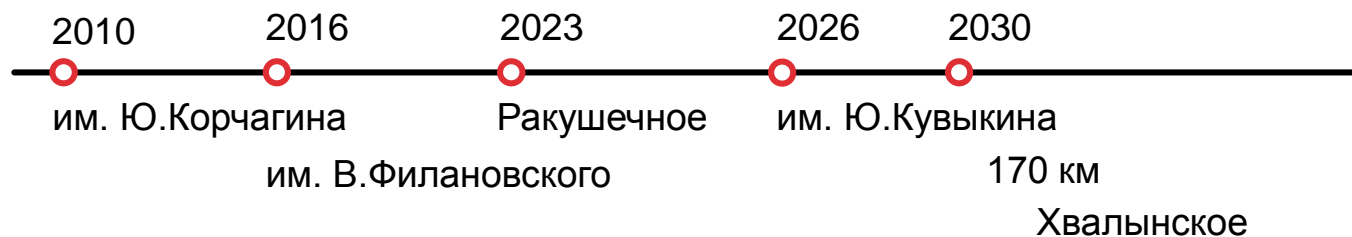


- **3,8 млрд б.н.э.** 3P+3C запасы и ресурсы
- Открыто 10 месторождений; успешность поисково-разведочного бурения – 93%
- Запущено два месторождения (им. Ю. Корчагина и В. Филановского) с суммарной добычей >130 тыс. б.н.э./сут в 2017 г.
- 6 перспективных структур в портфеле



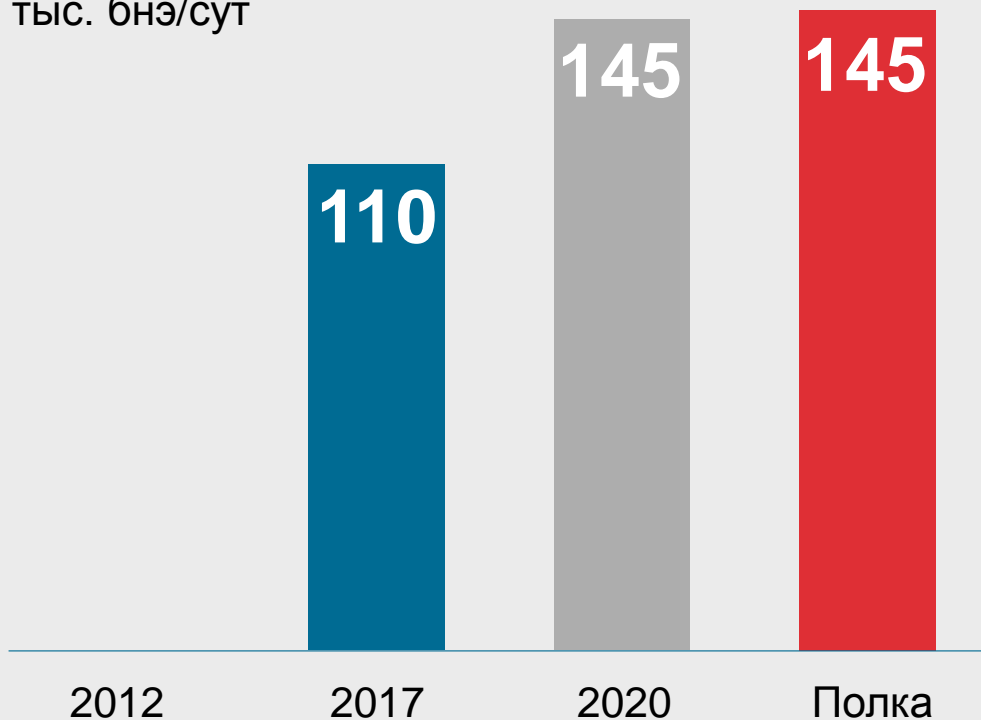
Планы развития

- Развитие новых очередей месторождений им. В. Филановского и Ю. Корчагина
- Принятие окончательного инвестиционного решения по месторождениям Ракушечное и им. Ю. Кувыкина
- Бурение разведочных скважин для изучения 6 перспективных структур



им. В.Филановского – флагман Северного Каспия

Профиль добычи
тыс. бнэ/сут



История успеха



- 1,1 млрд б.н.э. 3P+3C запасы и ресурсы
- Инфраструктурный центр развития Северного Каспия
- 6 морских сооружений
- Высокая технологичность бурения – многоствольные горизонтальные скважины с уровнем заканчивания TAML-5; длина горизонтальных стволов – до 1 600 м
- Двукратно увеличена скорость бурения благодаря опыту, накопленному при освоении месторождения им. Ю.Корчагина

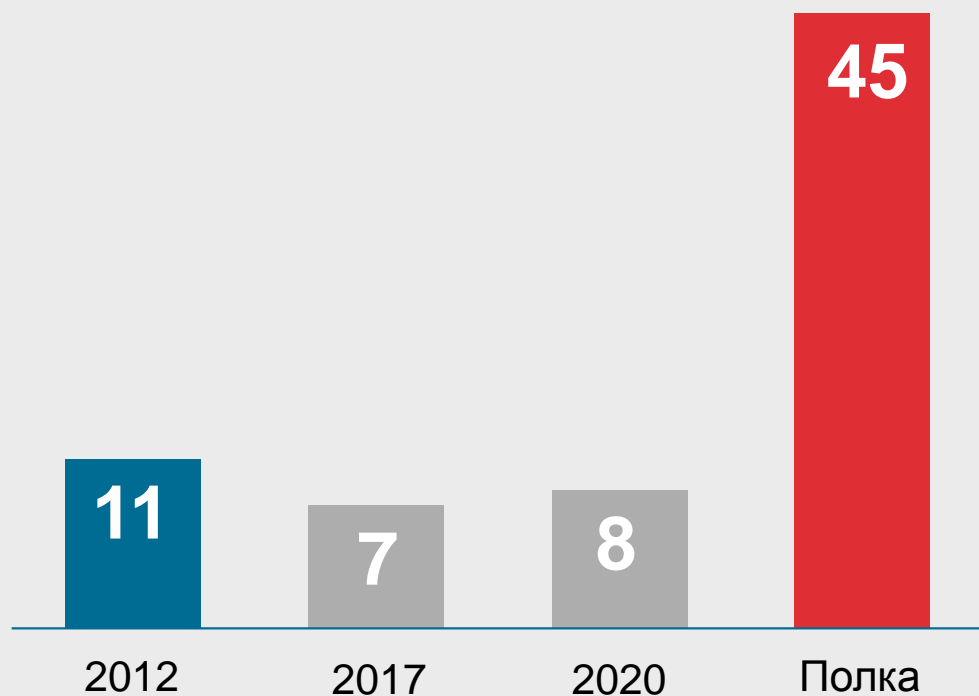
Планы развития



- Ввод в эксплуатацию второй очереди в 2018 году; завершение строительства третьей очереди - в 2019 году
- Бурение 12 добывающих скважин с 2018 по 2020 гг.
- Опытно-промышленные работы на Аптской залежи (нижнемеловые отложения)

Балтийское море – новая точка роста

Профиль добычи
тыс. бнэ/сут



История успеха



- **261 млн б.н.э.** 3P+3C запасы и ресурсы
- В 2015 г. **открыто 3 новых месторождения**, обеспечивающих будущий потенциал роста добычи
- В 2016 году **разработана базовая концепция** дальнейшего развития региона

Планы развития

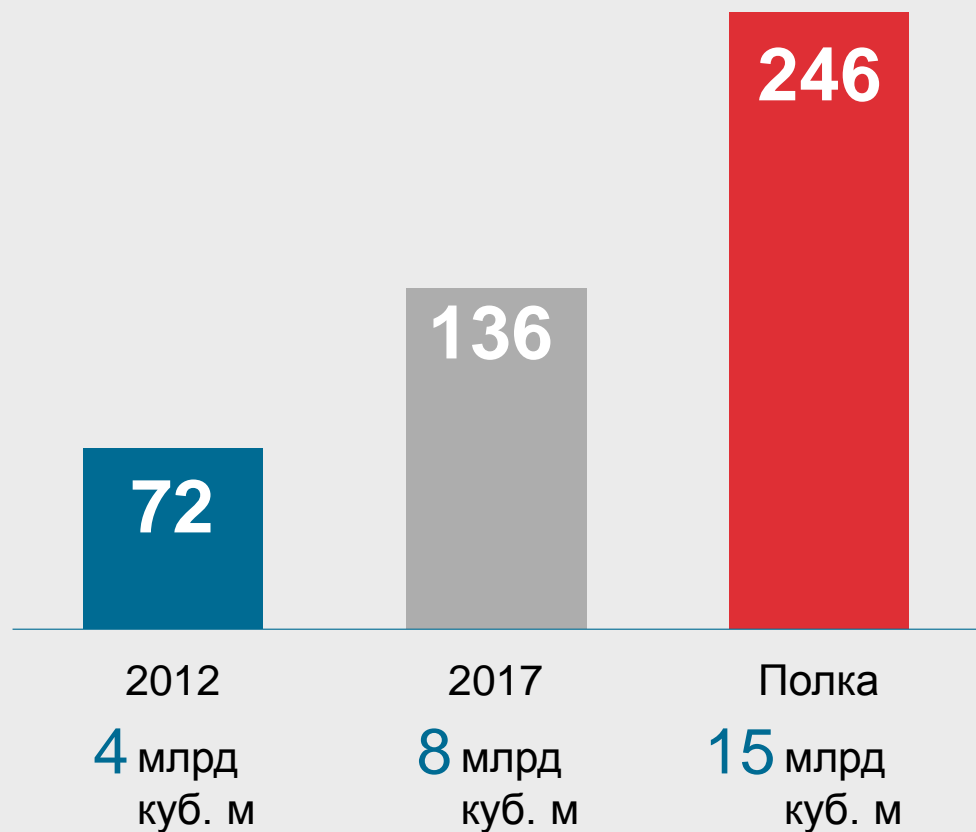


- **Месторождение D41**
 - Старт эксплуатационного бурения в 2018 г.
 - Морские ERD скважины, строящиеся с береговой буровой площадки
- **Месторождение D33**
 - Ожидается FID в 2019 г.
 - Ввод в эксплуатацию в 2023 г.
- **Месторождение D6-Южная**
 - Завершение ГРП в 2022 г.

Газовые месторождения в Узбекистане

Профиль добычи

тыс. бнэ/сут (в доле ЛУКОЙЛа)



История успеха



- Многолетняя успешная работа в регионе
- Выход на проектную мощность проекта Гиссар в 2017 г.
- Запуск первой очереди Кандымского ГПЗ с опережением сроков в 2017 г.

Планы развития



- **Кандым:** запуск в 2018 г. второй очереди ГПЗ (суммарная мощность двух очередей 8,1 млрд м³)
- **Гиссар:** поддержание полки добычи

Интенсификация работы с малыми месторождениями Западной Сибири

Профиль добычи
тыс. барр./сут



История успеха



- Более 30 малых месторождений в Западной Сибири с суммарными доказанными запасами более 600 млн барр. нефти
- Активизация добычи на малых месторождениях, в том числе за счет специальных ставок НДПИ

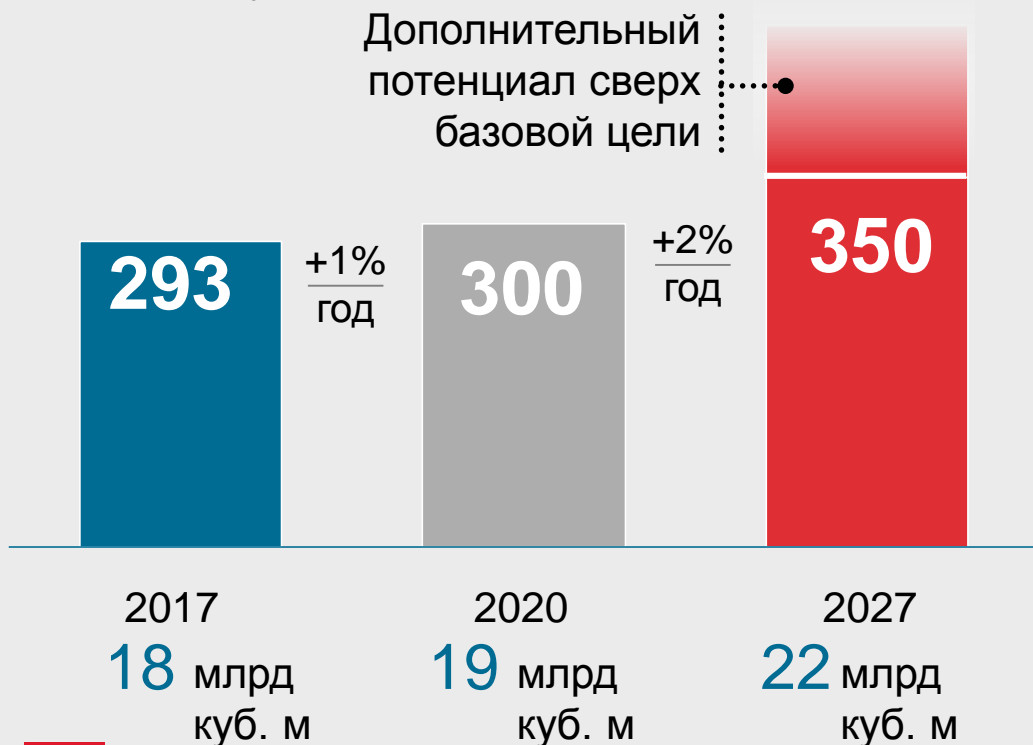
Планы развития



- Максимизация **синергии с существующей инфраструктурой** региона
- **Индивидуальный подход** к каждому месторождению
- Применение **новых технологий** бурения и добычи для интенсификации нефтеотдачи пластов
- Жесткий **контроль затрат** и повышение уровня автоматизации

Рост добычи и монетизация газа в России

Добыча газа в России
тыс. б.н.э./сут.



4

Основные регионы добычи газа

Объем 3P+3C запасов и ресурсов газа ЛУКОЙЛ в РФ:
12 млрд б.н.э. (>2 трлн м³)



Стратегия монетизации

- Оптимизация технических решений и затрат на разработку
- Максимальное задействование существующей инфраструктуры
- Долгосрочный контракт на реализацию с Газпромом и увеличение доли продаж конечным потребителям
- Интеграция с проектами в газохимии и электроэнергетике

Стратегическая цель – 100%-ное возмещение доказанных запасов

Итоги ГРП 2011-17 гг.

- > **71 месторождение и 292 новых залежи** открыты в РФ с общими запасами более **1,7 млрд бнэ**
- > **6 месторождений** открыто за рубежом, в т. ч. Месторождение Эриду на Блоке 10 (Ирак), крупнейшее в регионе за 20 лет
- > **85%** успешность разведочного бурения

Экономически- эффективные ГРП

- Фокус на доразведку в районе существующих месторождений
- Доля высокорисковых проектов не более 20% от бюджета ГРП на горизонте стратегии

Перевод запасов и условных ресурсов

- Перевод запасов за счет эксплуатационного бурения, ГТМ
- Перевод условных ресурсов в запасы за счет повышения эффективности, технологий и господдержки

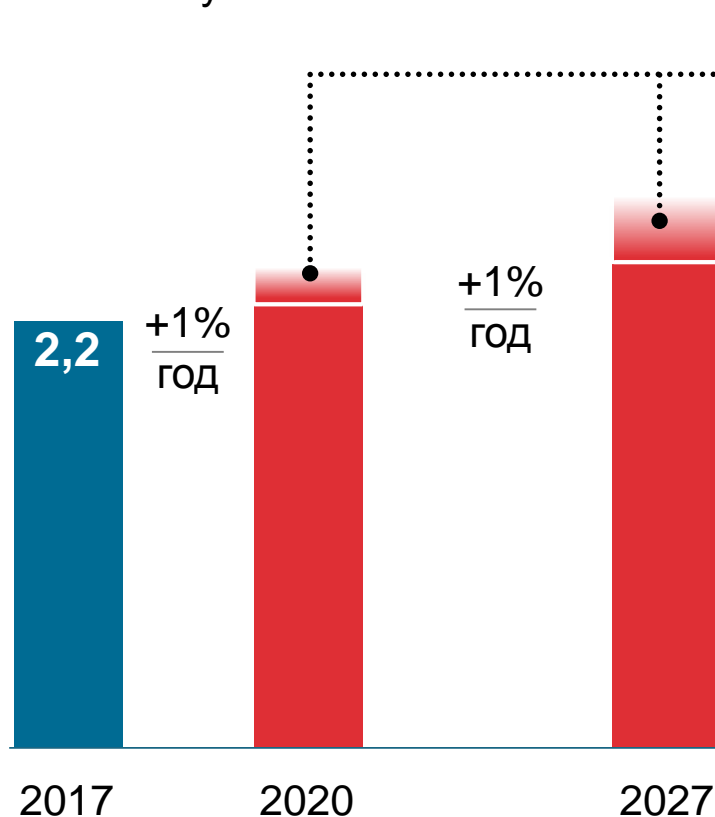
М&А разведанных запасов

- Тщательно подобранные М&А с консервативным подходом к оценке рисков

Стратегия Апстрим

Минимальные цели по добыче углеводородов **на имеющейся ресурсной базе** при цене нефти \$50/барр.

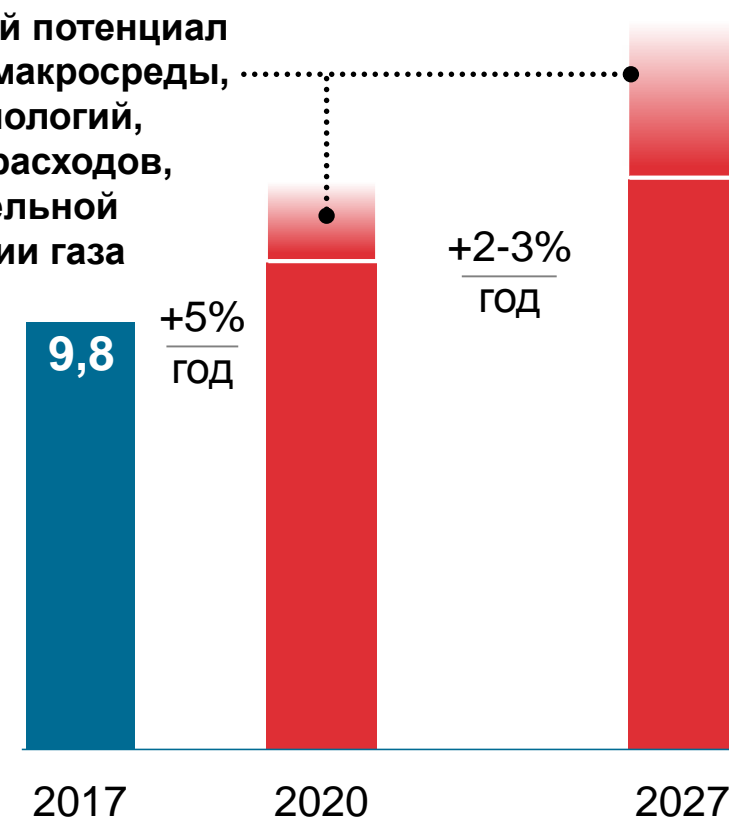
млн бнэ/сут



**Устойчивый органический
рост добычи...**

EBITDA сегмента Апстрим на **имеющейся ресурсной базе** при цене нефти \$50/барр.

\$ млрд



**...с фокусом на создание
стоимости**



СТРАТЕГИЯ
СБАЛАНСИРОВАННОГО
РАЗВИТИЯ

РАСКРЫВАЯ
ПОТЕНЦИАЛ



ПЕРЕРАБОТКА

Постоянное
совершенствование НПЗ
с максимизацией
свободного денежного
потока

Развитие
нефте- и газохимии



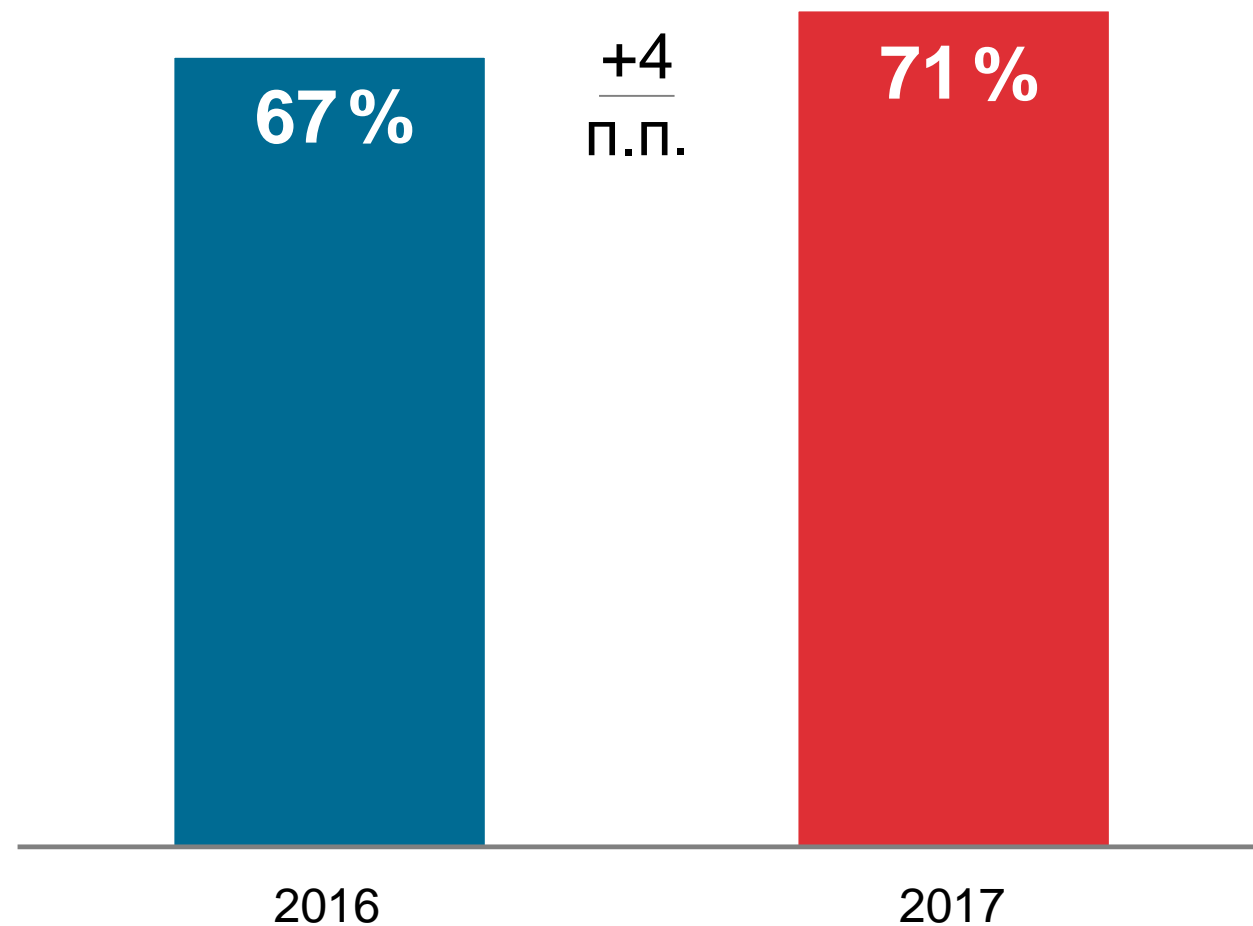
Вадим Воробьев

Старший вице-президент
ПАО "ЛУКОЙЛ"



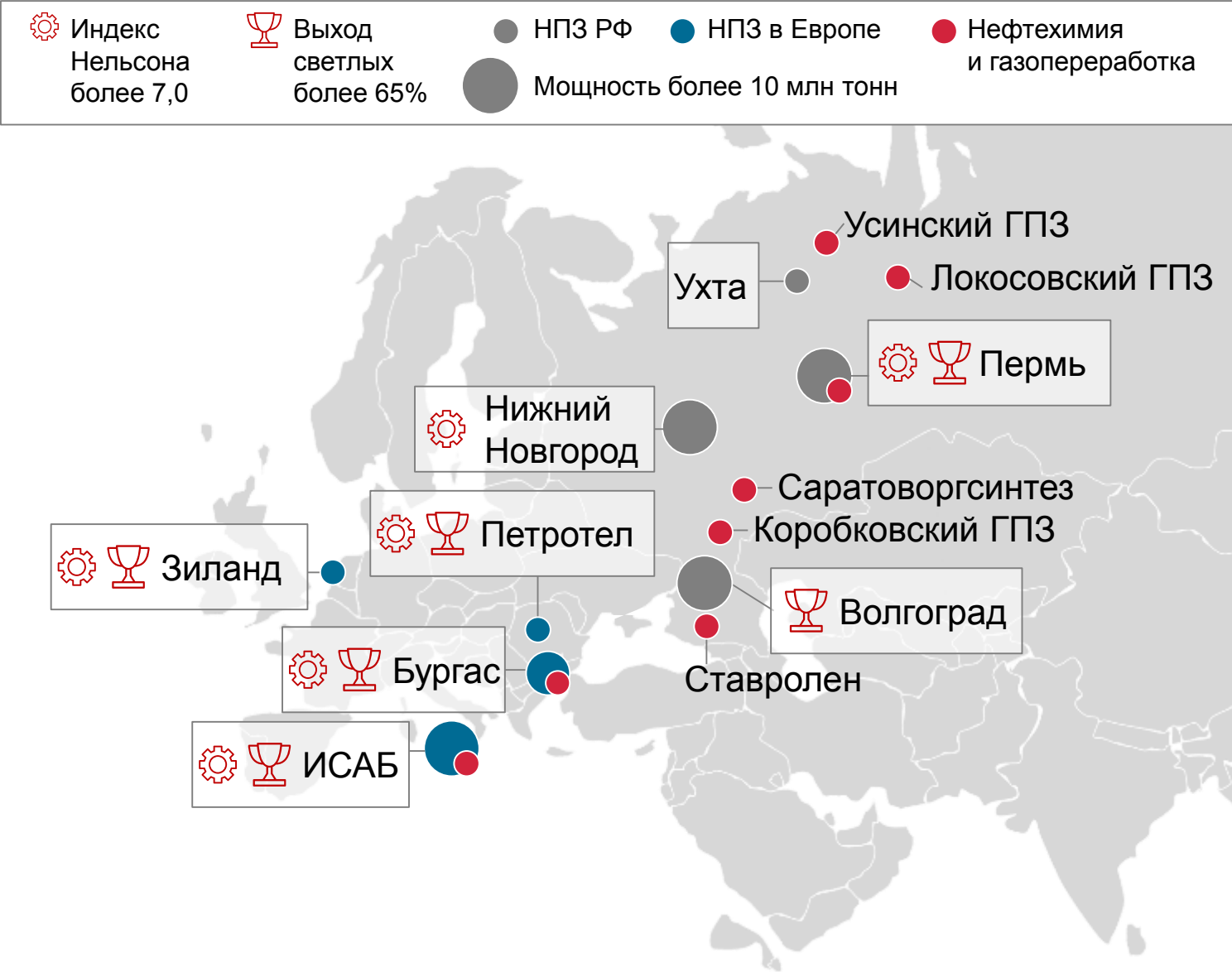
- **Увеличен объем переработки на НПЗ на 1,8% (до 67 млн тонн), в том числе на 3,2% в России**
- **Улучшена корзина нефтепродуктов:** выход светлых нефтепродуктов в России достиг 69% (+6 п. п.), в Европе – 75% (+2 п. п.)
- **Выведен на проектную мощность** крупнейший в России комплекс глубокой переработки вакуумного газойля на Волгоградском НПЗ (мощность 3,5 млн тонн)
- **Принято FID по строительству комплекса** замедленного коксования на Нижегородском НПЗ
- Реализованы проекты по **оптимизации логистики** поставки **нефтепродуктов** с НПЗ

Выход светлых нефтепродуктов



Имеющиеся активы - лидерство по эффективности, фундамент стратегии

- 8 НПЗ в РФ и Европе
- 8 Площадок по нефтехимии и газопереработке
- 【 67 】 млн тонн объем переработки на НПЗ
- 【 75 % 】 Отношение объема переработки к объему добычи нефти
- 8,8 Индекс Нельсона



Завершение коренной модернизации НПЗ в РФ

Выход светлых нефтепродуктов

+15 п.п.

54%

2012

6,5

индекс
Нельсона

69%

2017

7,4

индекс
Нельсона

100%

моторного
топлива Евро-5

>\$2
млрд

годовой
эффект на
EBITDA при
\$10 млрд
CAPEX

В рамках программы модернизации построено 11 новейших установок

Конверсионные
установки

10,6
млн т/год

Облагораживающие
установки

7,5
млн т/год

Нижний
Новгород



Кат.
крекинг

Гидро-
очистка

Алкили-
рование

Волгоград



Гидро-
крекинг

Коксо-
вание

Гидро-
очистка

Пермь



Коксо-
вание

Гидро-
очистка

Повышение операционной эффективности НПЗ в России в 2010-2017 гг.

+\$300
млн

годовой эффект
на EBITDA

- Увеличение выхода светлых за счет **межзаводской оптимизации сырья:**
 - **Оптимизация балансов** и схем переработки
 - Модернизация **логистической инфраструктуры**
 - Рост **кросс-поставок** более чем в 3 раза с 2015 г.

【+1,4 п.п.】

- **Повышение индекса энергоэффективности** при растущих ценах на энергоносители

【+10%】

- **Повышение производительности труда** при растущей сложности производства

【+15%】

- Сотрудники прошли обучение методологии Lean 6 Sigma
- Мотивация сотрудников на участие в проектах по **повышению операционной эффективности**

【>300】

Завершение точечной модернизации НПЗ в Европе

> Модернизация НПЗ

- **Запуск новых установок** (комплекс переработки тяжелых остатков на НПЗ в Бургасе)
- **Реконструкция существующих установок** (каткрекинг на Бургас и ISAB)

> Повышение операционной эффективности

- **Оптимизация режимов работы установок**
- **Снижение технологических потерь**

>\$350
млн

годовой
эффект на
EBITDA при
инвестициях
\$2 млрд

Индекс Нельсона



Стратегия Переработки



**Источники СДП:
имеющиеся активы
после масштабной
модернизации**



**Проекты органического
роста**

- 1 Непрерывное повышение операционной эффективности НПЗ и оптимизация поддерживающих инвестиций (максимизация СДП)**
 - Оптимизация загрузок и выходов продукции
 - Межзаводская оптимизация сырья
 - Повышение эксплуатационной готовности и энергоэффективности
- 2 Точечные проекты на НПЗ в РФ для улучшения структуры корзины нефтепродуктов**
- 3 Развитие нефтехимии на существующих площадках с монетизацией имеющегося сырья**
- 4 Возможное развитие газохимии с монетизацией имеющегося сырья и интеграцией с существующими площадками**

Повышение операционной
эффективности НПЗ

1

Программа повышения эффективности НПЗ в РФ на 2018-20 гг.

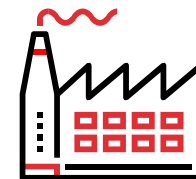
> **Более 250
мероприятий** в
дорожных картах
на 3 года

+\$200
млн/год

ожидаемый
эффект на
EBITDA от
реализации
программы

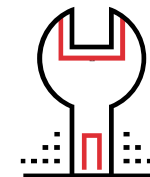
Оптимизация производственных мощностей

- Оптимизация режимов работы установок
- Повышение гибкости в использовании сырья
- Снижение безвозвратных потерь



Надежность и операционная готовность

- Сокращение внеплановых остановок
- Сокращение срока ремонтов и увеличение межремонтных пробегов
- Планирование ремонтов исходя из рисков эксплуатации
- Распределенное обслуживание установок



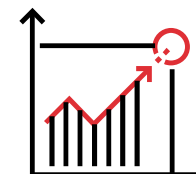
Энергоэффективность

- Тепловая интеграция
- Повышение КПД печей
- Максимизация использования заводских газов



Сокращение затрат, повышение производительности труда

- Нормы вовлечения присадок
- Совершенствование тендерных процедур
- Оптимизация логистики
- Обучение, ротация и контроль численности персонала



Точечные проекты на НПЗ в РФ

Нижний Новгород



Волгоград



Проекты

FID

Комплекс УЗК



Установка изомеризации



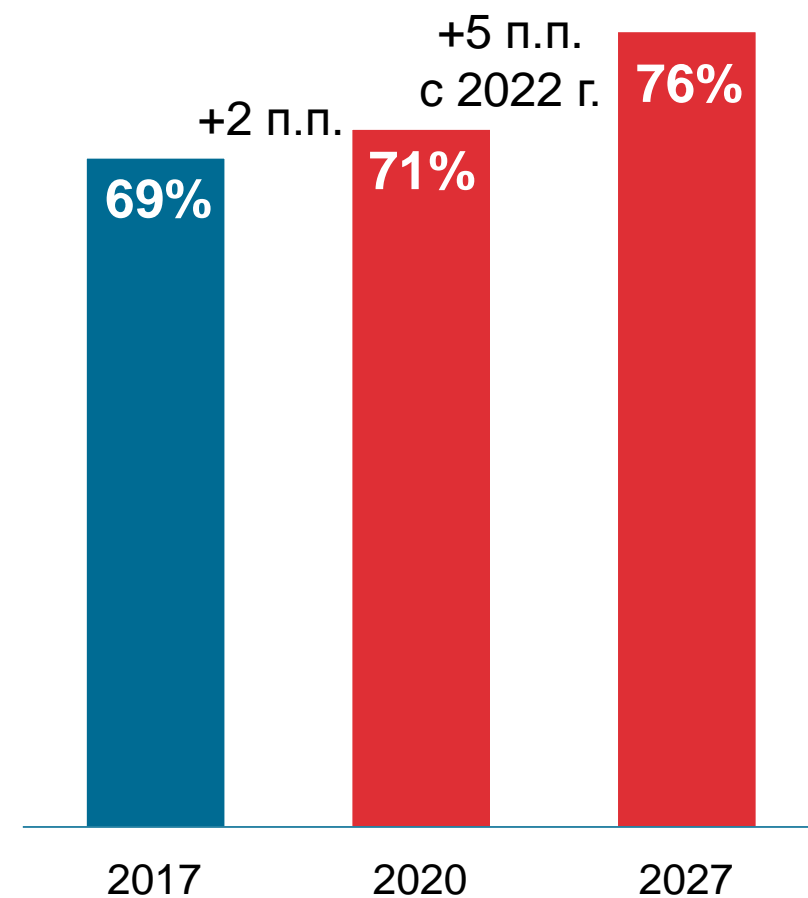
Битумное производство



Деасфальтизация



Выход светлых



УЗК в Нижнем Новгороде

- **Тиражирование опыта** строительства комплекса замедленного коксования на Пермском НПЗ
- **Оптимизация загрузки:** синергия с существующими вторичными конверсионными процессами



2,1
млн
тонн

мощность
по сырью

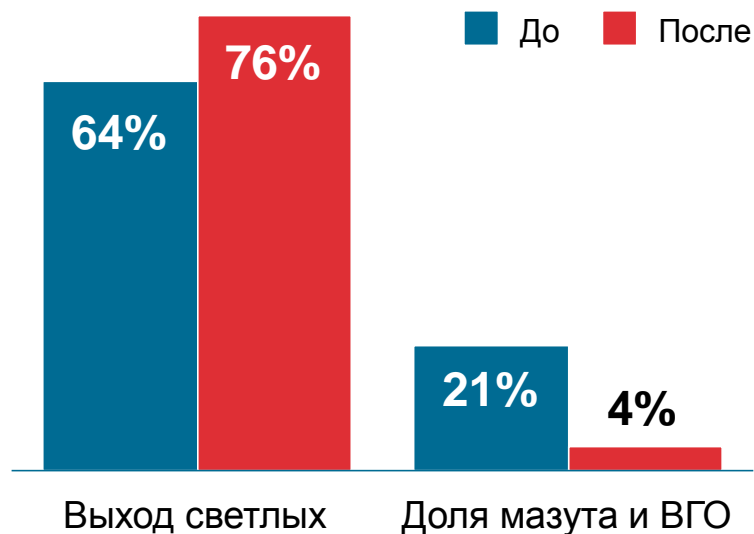
【 \$1 млрд 】

объем
инвестиций

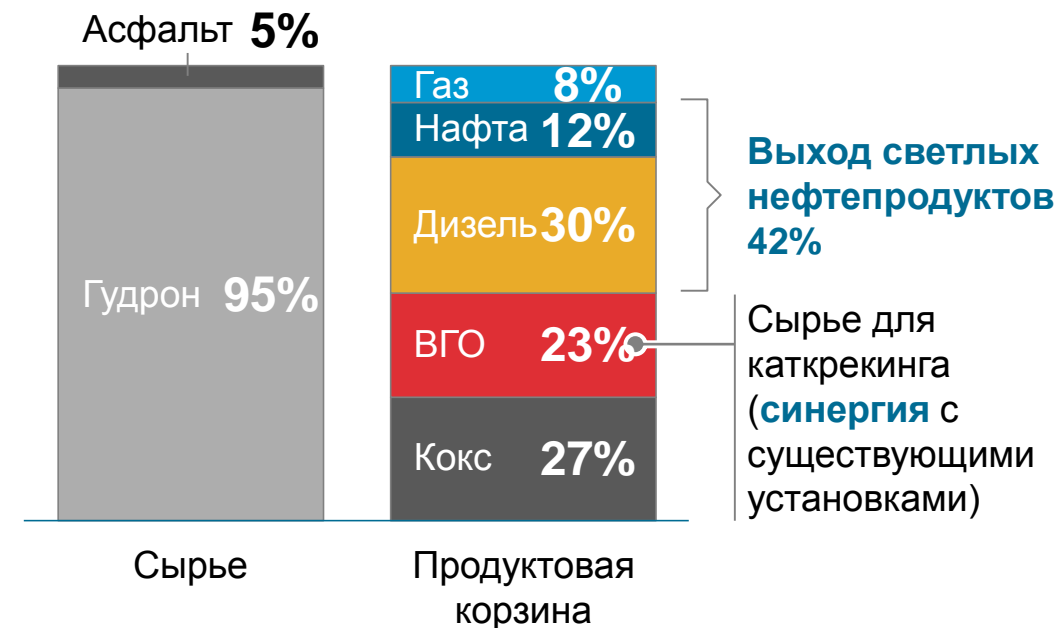
【 2021 】

ввод в
эксплуатацию

Эффективность переработки на НПЗ



Баланс установки



Возможные проекты роста в нефтехимии

➤ Нефтехимия является **перспективным рынком** с растущим спросом

3 %

ожидаемый среднегодовой рост спроса в 2018-27 гг.

>3x
EBITDA

потенциал роста в нефтехимии

➤ ЛУКОЙЛ имеет конкурентное преимущество в виде **свободного нефтехимического сырья и технологических компетенций**

- 4 нефтехимических производства в РФ и Европе
- 1,2 млн тонн продукции произведено в 2017 г.
- >2,6 млн тонн свободного сырья

Возможные проекты

Возможные площадки FID

Пиролиз СУГ и нефти

Буденновск, Пермь, Нижний Новгород

☐

Переработка пропилена

Нижний Новгород

☐

Переработка ароматики

Нижний Новгород, Волгоград, Пермь

☐

Газохимический комплекс на Ставролене

> Производство карбамида является эффективным способом монетизации газа

> Карбамид – перспективный рынок с растущим спросом

【 1,2 % 】

Ожидаемый среднегодовой рост спроса на горизонте 2018-2027 гг.

~2
млн т/год

Возможная мощность по продукции ГХК на Ставролене



Возможные проектные показатели

- 1 млрд куб. м/год газа - мощность по сырью
- Ожидаемый срок строительства – 5 лет
- ~\$2 млрд оценочные инвестиции

Конкурентные преимущества проекта

- Собственное дешевое сырье (попутный газ Каспия)
- Выгодное географическое положение
- Эффект масштаба (проектное решение – одна линия максимальной мощности)
- Реализация на базе Ставролен с развитой инфраструктурой

СБЫТ И ЭНЕРГЕТИКА

Повышение эффективности
сбытовой сети и развитие
премиальных каналов сбыта с
максимизацией свободного
денежного потока

Повышение эффективности
энергопомощностей, возможное
участие в ДПМ-2



Вадим Воробьев

Старший вице-президент
ПАО "ЛУКОЙЛ"



Итоги 2017 года



Сеть АЗС

- Реализация моторных топлив через сеть АЗС в РФ превысила 10 млн тонн/год
- 14% рост объемов продаж премиальных брендированных топлив ЭКТО
- 11% рост валовой прибыли от продаж нетопливных товаров на АЗС в РФ



Премиальные сегменты

- 18% рост объемов авиабункеровки (в т. ч. +6% рост заправки "в крыло")
- 36% рост объемов судовой бункеровки (в т. ч. +25% рост поставок конечному потребителю)
- +14% рост объемов продаж фирменных масел
- +13% рост объемов продаж битумов

Стратегия Сбыта



Источники СДП:
сеть АЗС, бункеровка



**Проекты органического
роста: масла, битумы**



- 1 Повышение эффективности сети АЗС и рост продаж в условиях конкурентного рынка (максимизация СДП)**
 - Модернизация и стандартизация сети в России
 - Рост продаж нетопливных товаров и услуг
 - Расширение сети собственных АЗС в России в приоритетных регионах для балансировки роста выпуска бензинов на российских НПЗ
 - Повышение эффективности сети АЗС за рубежом при оптимальном объеме инвестиций
- 2 Сохранение высокой доли рынка в авиа- и судовой бункеровке**
- 3 Сфокусированный рост и запуск новых продуктов в сегментах масел и битумов**

Сеть АЗС в РФ и за рубежом

> В России

- **ТОП-2** по количеству АЗС и объему реализации
- **Объем реализации сбалансирован** с объемом производства бензинов на НПЗ
- **12,8 тонн** среднесуточная реализация на станцию

> За рубежом

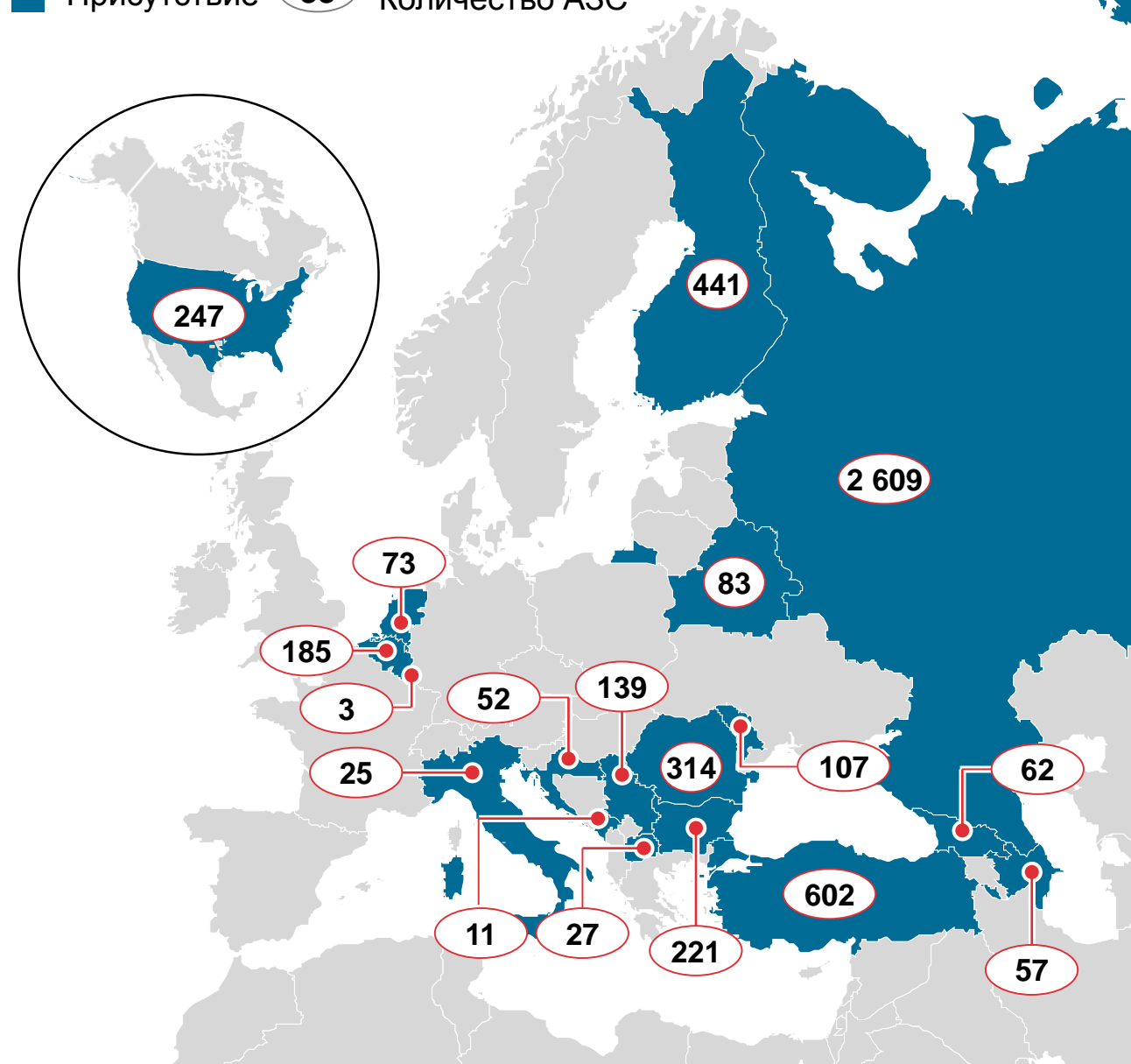
- **Диверсифицированный портфель АЗС** в 17 странах
- **Проведена оптимизация портфеля АЗС** в Европе с целью повышения интеграции с НПЗ
- **6,7 тонн** среднесуточная реализация на станцию

Сеть АЗС

■ Присутствие

83

Количество АЗС



Стандартизация и модернизация АЗС в России

- **Стандартизация форматов АЗС**
- **Модернизация** для повышения скорости и качества обслуживания
- **Оптимизация расходов**, включая аутсорсинг сервисов

АЗС – центры продаж



Экспресс АЗС



Автоматические АЗС



Целевая доля
станций

>40%

- Максимальный ассортимент
- Приоритет реализации нетопливных товаров и услуг

50%

- Оптимальный ассортимент
- Быстрота обслуживания

<10%

- Дистанционное управление станциями
- Минимальные затраты

[>500]

АЗС включено в программу модернизации сети на 2018-20 гг.

[>100]

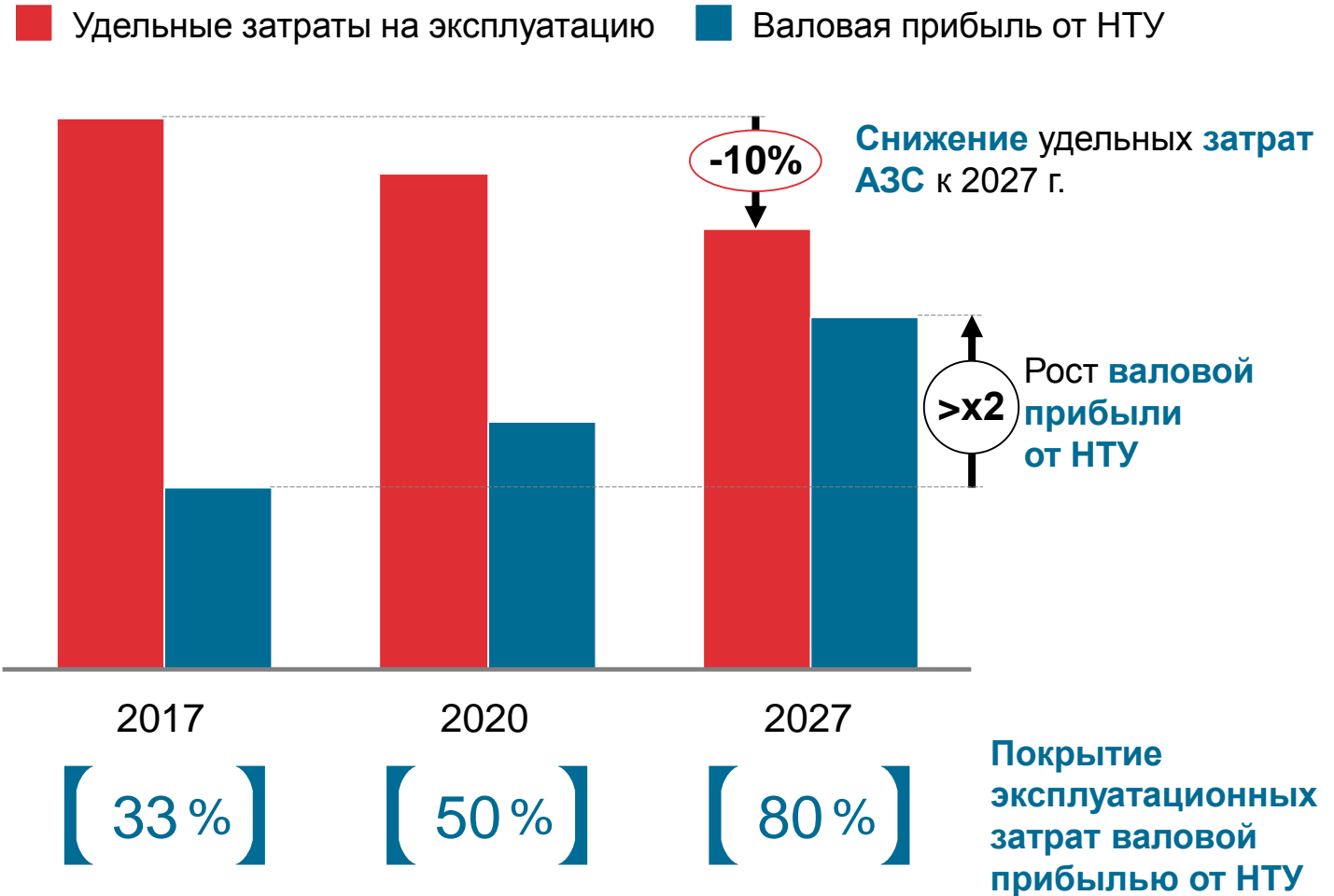
млн \$/год эффект на EBITDA при инвестициях \$500 млн

Снижение удельных эксплуатационных расходов АЗС и рост продаж нетопливных товаров и услуг

Основные инструменты повышения эффективности АЗС в России

- Цифровизация и автоматизация
- Повышение скорости обслуживания
- Расширение торговых зон и ассортимента нетопливных товаров и услуг
- Партнерство с ритейлерами
- Развитие программ лояльности

Удельные затраты на эксплуатацию АЗС и валовая прибыль от реализации нетопливных товаров и услуг (НТУ) в РФ
руб./тонну топлива



Повышение эффективности сети АЗС и рост продаж

Повышение эффективности сети АЗС за рубежом при оптимальном объеме инвестиций

> Основные инструменты повышения эффективности АЗС за рубежом

- **Оптимизация** эксплуатационных затрат и поддерживающих **инвестиций**
- Развитие продаж **брендовых топлив**
- Развитие **программ лояльности** потребителей
- Точечное строительство и модернизация станций с фокусом на развитие **нетопливного бизнеса**

1

Сеть АЗС за рубежом



НПЗ ЛУКОЙЛА



Сохранение высокой доли рынка в авиа- и судовой бункеровке



Авиабункеровка



Судовая бункеровка

Наши достижения в 2012-17 гг.

Рост в 1,5 раза (до 76%) доли высокомаржинальной заправки «в крыло»

- Достигнута 30% доля рынка РФ
- Годовой объем реализации достиг >3 млн т
- Сеть ТЗК расширена до 15 аэропортов присутствия

Рост на 70% (до 4,5 млн тонн/год) объемов реализации

- Достигнута 30% доля рынка РФ
- Более 20 портов присутствия
- Бассейны присутствия: Балтика, Баренцево, Азовское и Черное моря
- Рост на Балтике за счет высококачественного низкосернистого топлива

Стратегия

Удержание доли рынка в РФ и рост эффективности

- Ввод в 2018 году ТЗК в Шереметьево - крупнейшем аэропорте РФ
- Максимизация синергии с существующими нефтебазами

Удержание доли рынка РФ за счет сформированных преимуществ

- Высокое качество топлива (низкое содержание серы)
- Комплексный сервис для конечного потребителя и возможность заправки несколькими видами топлива

Сфокусированный рост и запуск новых продуктов в сегментах масел и битумов



Масла



Битумы



Наши достижения

63% рост за 2012-17 гг. (до 0,6 млн тонн/год) реализации фирменных масел

- Достигнута 45% доля рынка РФ
- > 700 товарных позиций, > 1200 одобрений производителей машин и оборудования
- 100% первой заливки иностранных автопроизводителей с производством двигателей в РФ



Стратегия

Рост в сегменте фирменных масел

- Расширение сотрудничества с производителями машин и оборудования
- Развитие цифровых каналов продаж
- Инвестиции в разработку новых продуктов
- Расширение присутствия на рынках Южной Америки и Азии

13% рост за 2016-17 гг. (до 0,9 млн тонн/год) объемов реализации

- Реализован экономически эффективный потенциал развития в сегменте ординарных битумов (90% реализации – ординарные дорожные битумы)



Рост в сегменте высокомаржинальных полимерных битумов

- Модернизация существующего производства и расширение линейки продукции
- Создание сервиса полного цикла для конечного потребителя
- Создание исследовательского центра
- Реализация потенциала продаж на экспорт в сезоны низкого спроса в РФ

Энергетика: стабильный денежный поток

> **Стабильно прибыльный портфель** коммерческой генерации:

- ТЭС (3700 МВт)
- ВИЭ (390 МВт)

> **Эффективная поддерживающая** генерация (>1600 МВт)



**Источники
СДП: ТЭС**



**Проекты
роста**

Повышение эффективности при оптимальных инвестициях

- Стабильный денежный поток от ДПМ-1
- Перевод добычи и переработки на собственную генерацию
- Повышение операционной эффективности



Возможное участие в ДПМ-2 и ДПМ-ВИЭ

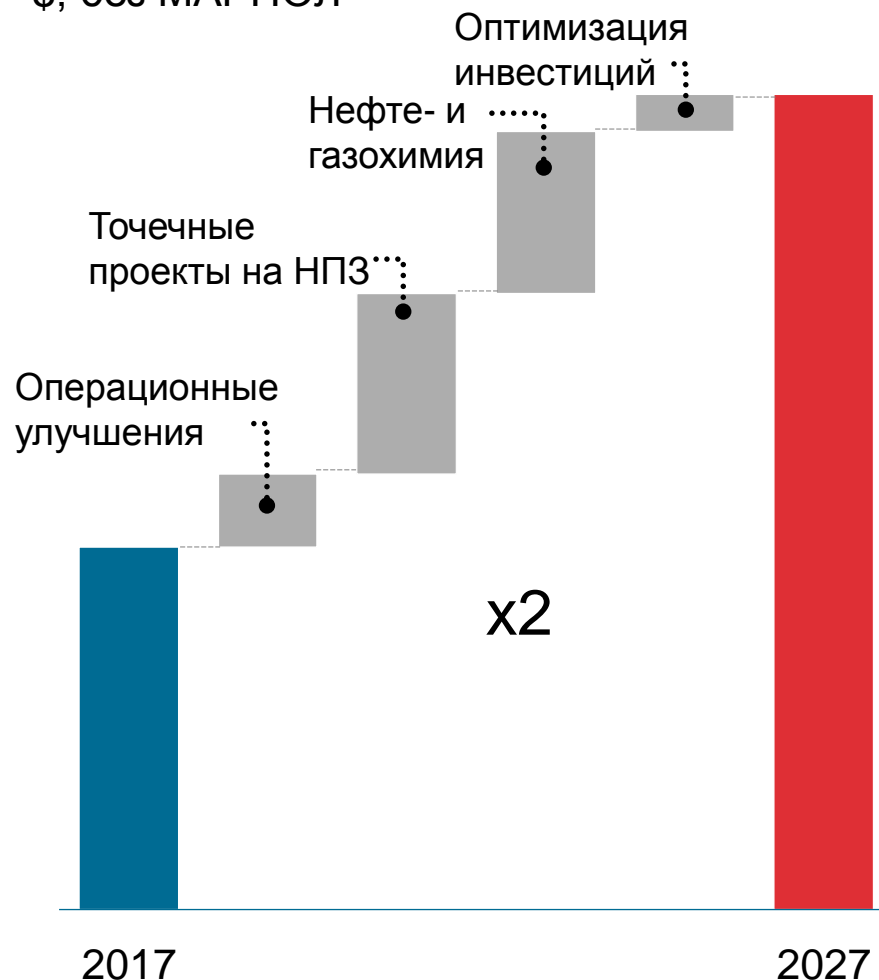
- Возможное участие в ДПМ-2 с модернизацией активов за счет привлечения внешнего финансирования
- Развитие ВИЭ в рамках ДПМ-ВИЭ



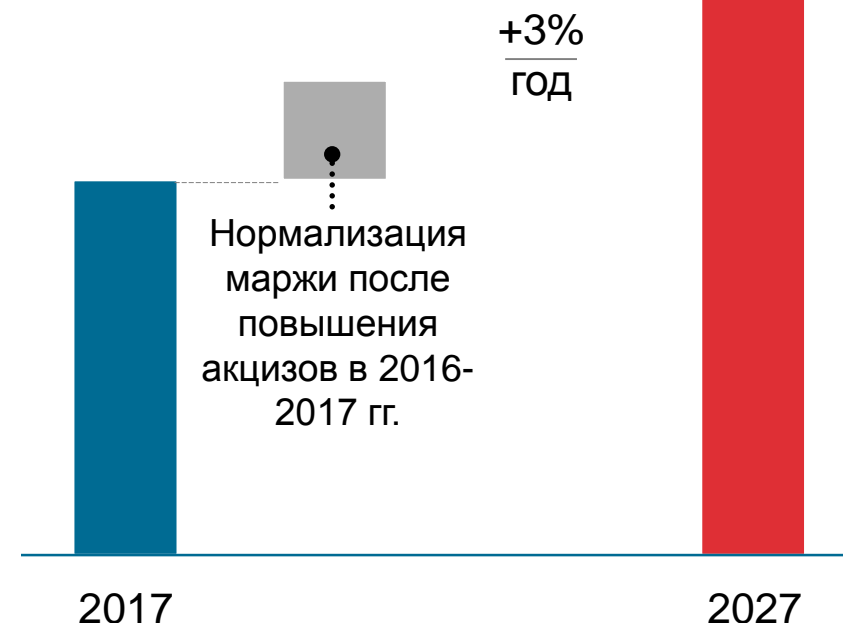
Стратегия даунстрим

Максимизация свободного денежного потока

Свободный денежный поток переработки
\$, без МАРПОЛ



Свободный денежный поток АЗС и премиальных каналов (авиа- и морская бункеровка, масла, битум), \$



ФИНАНСЫ

Максимизация доходности

Консервативная финансовая политика

Сбалансированное
распределение средств
акционерам



Александр Матыцын

Первый вице-президент
ПАО "ЛУКОЙЛ"



Результаты 2017 года

> Улучшение макро среды

- +27% Urals в долларах
- +13% нетто-цена в долларах
- -13% курс руб./долл.

> Рекордные финансовые показатели

- EBITDA
- Базовый свободный денежный поток

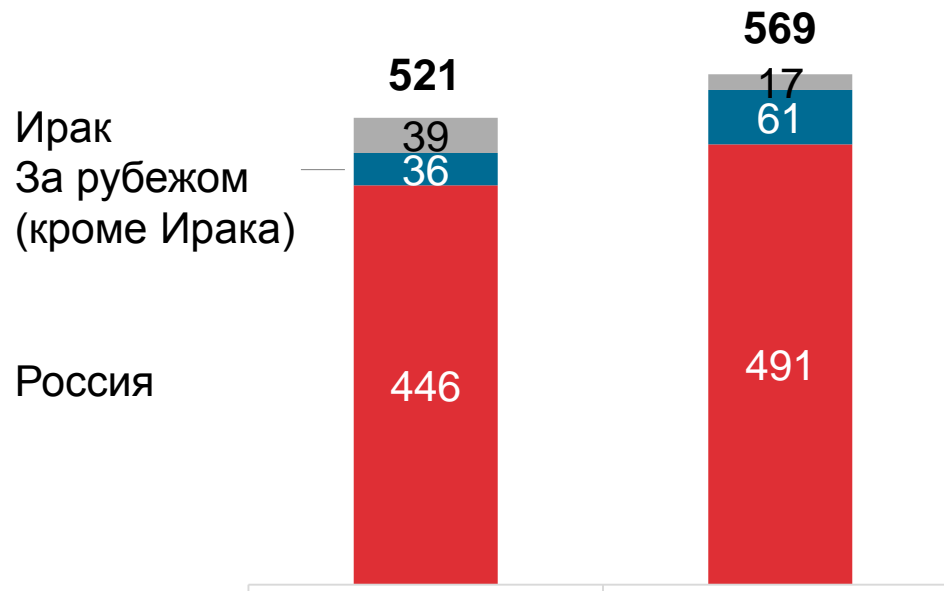
4 кв. 2017	3 кв. 2017	%	млрд руб.	2017	2016	%
1 662	1 483		Выручка	5 937	5 227	
224	221	1,2	EBITDA	832	731	13,8
121	97		Чистая прибыль	419	207	
122	104		Скорректированная чистая прибыль*	399	304	
138	119		Капитальные затраты	511	497	
73	91	(19,2)	Свободный денежный поток (СДП)	247	255	(3,2)
77	81	(4,6)	Базовый СДП**	286	197	45,4
286	345		Чистый долг	286	437	

* Чистая прибыль до эффекта от обесценения (и восстановления обесценения) активов, курсовых разниц и продажи АО «Архангельскгеолдобыча».

** Свободный денежный поток до изменения рабочего капитала, проекта Западная курна-2 и налога на прибыль от продажи АО «Архангельскгеолдобыча».

Динамика EBITDA

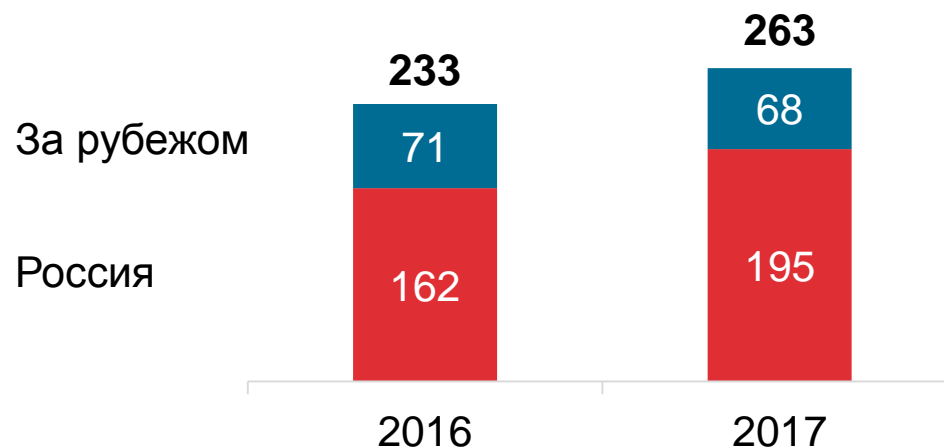
EBITDA Апстрим, млрд руб.



Факторы изменения

- Рост цен на нефть
- Увеличение доли высокомаржинальных баррелей в структуре добычи
- Рост объемов добычи газа в России и Узбекистане
- Сокращение объема компенсационной нефти по проекту Западная Курна-2 в Ираке

EBITDA Даунстрим, млрд руб.



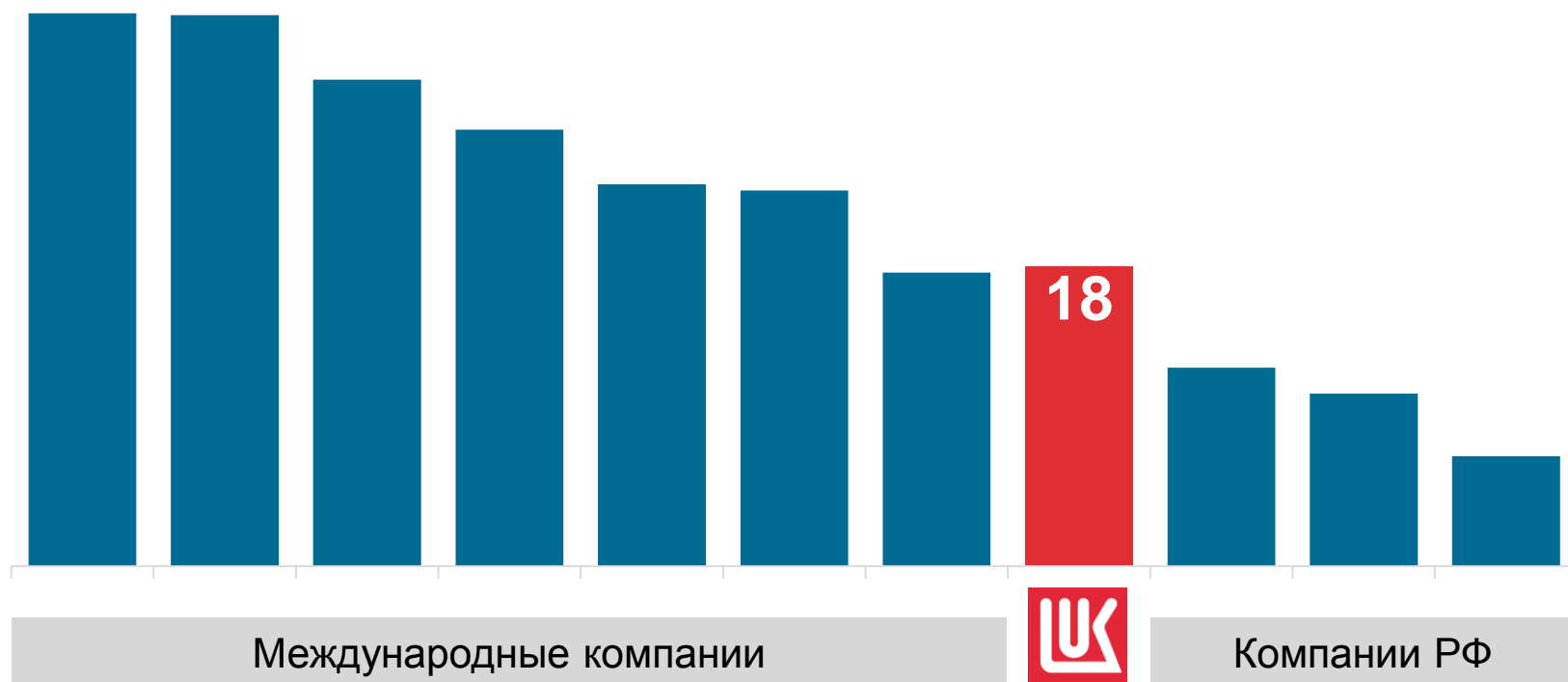
- Улучшение маржи нефтепереработки в России и Европе
- Улучшение структуры корзины нефтепродуктов
- Рост объемов реализации через премиальные каналы сбыта

Лидерство по EBITDA на баррель в России

- Высоко-маржинальные баррели в апстриме
- Высокая доля нефти, направляемой на переработку
- Высокое качество перерабатывающих мощностей
- Развитая розничная сбытовая сеть
- Доступ к премиальным рынкам и каналам реализации



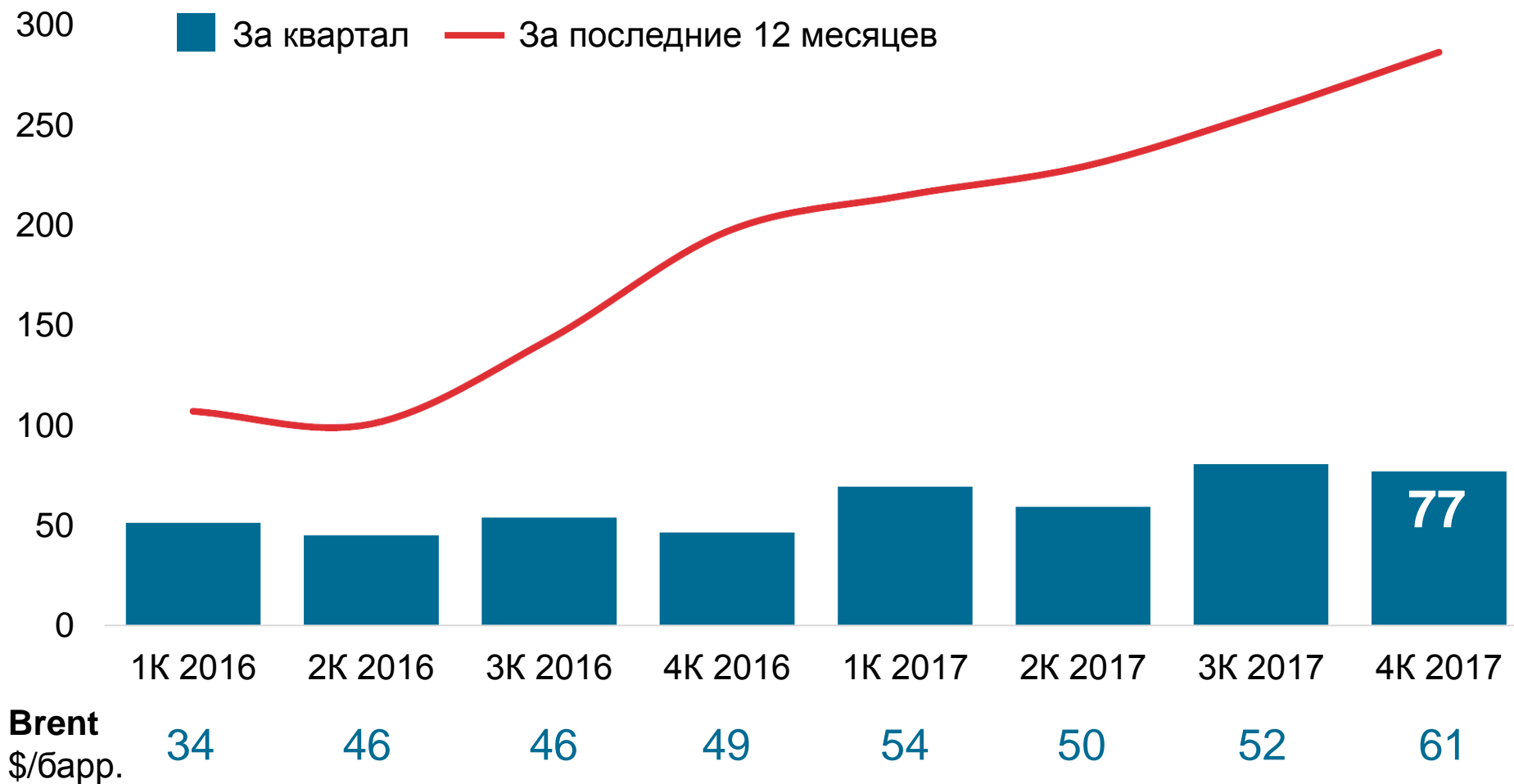
EBITDA на баррель добычи
\$/бнэ



Международные компании: BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell, Total
Российские компании: Газпромнефть, Новатэк, Роснефть

Стабильно растущий свободный денежный поток

Базовый свободный денежный поток*,
млрд руб.



* До изменения рабочего капитала, без учета проекта Западная Курна-2 и налога на прибыль от продажи
АО «Архангельскгеолдобыча»

Низкая долговая нагрузка

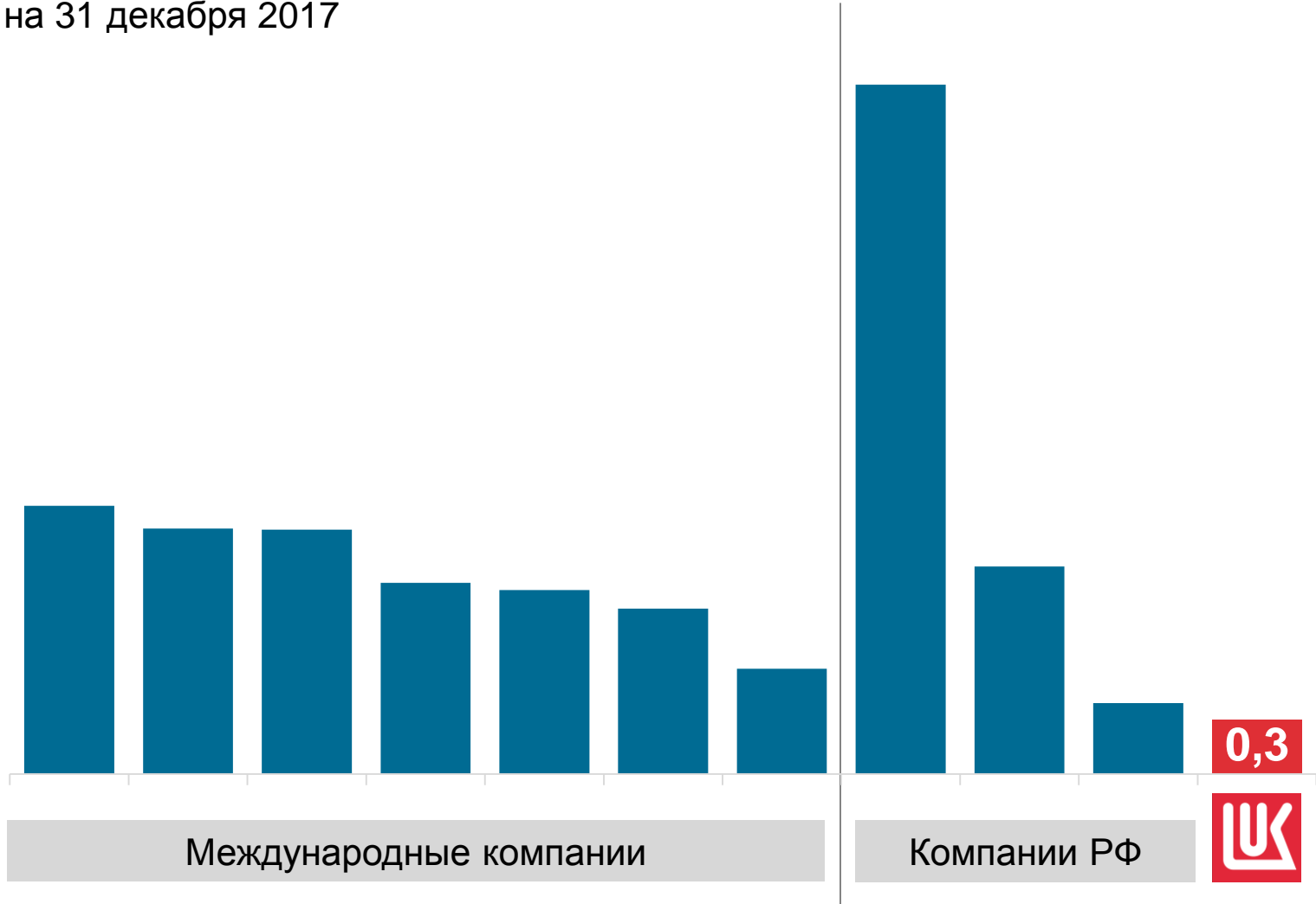
> Итоги 2017 г.:

- До 286 млрд руб. снижен чистый долг
- До 4,33% (на 173 б.п.) снижена средневзвешенная процентная ставка по долгосрочным кредитам и займам
- Повышены рейтинги тремя агентствами

Moody's	Baa3	[+1]
S&P	BBB	[+1]
Fitch	BBB+	[+2]



Чистый долг/EBITDA
на 31 декабря 2017



Международные компании: BP, Chevron, ConocoPhillips, Eni, ExxonMobil, Shell, Total
Компании РФ: Газпром, Новатэк, Роснефть

Финансовая стратегия

Максимизация доходности бизнеса

> ROACE

Консервативная финансовая политика

> Чистый долг/EBITDA

Увеличение выплат акционерам

> Выплаты на акцию

> Покрытие дивидендов свободным денежным потоком

Показатели
2013-17 гг.

10%

0,6

Прогрессивная дивидендная политика

Более 100% за период

Стратегические ориентиры
2018-2027 гг.

【 15% 】

【 0,5-1,0 】

Прогрессивная дивидендная политика + обратный выкуп акций

Более 100% в каждый год

Инструменты реализации



- 1 Контроль за повышением эффективности деятельности и снижением затрат
- 2 Сбалансированная инвестиционная программа и инвестиционная дисциплина
- 3 Система мотивации с фокусом на реализацию стратегии

Контроль за повышением
эффективности и снижением затрат

Консолидированный контроль программ повышения эффективности

1

Целевые программы



Снижение удельных капитальных и операционных затрат в секторе **Апстрим**



Снижение удельных капитальных и операционных затрат в секторе **Переработка**



Снижение операционных затрат и поддерживающих инвестиций в секторе **Сбыт**



Снижение **SG&A** затрат

Инструменты контроля



Планирование с учетом поставленных **целей** по снижению затрат



Приоритет для наиболее эффективных проектов и бизнесов при **распределении инвестиций**



Контроль исполнения **бюджетов**



Программа мотивации с **КПД, ориентированными на снижение затрат** в соответствии с целевыми программами

Фокус на российский апстрим

> Инвестиционное планирование

- Фокус на низкорисковые проекты в России и высокомаржинальные баррели
- Фокус на проекты с коротким периодом окупаемости
- 15% - минимальная целевая доходность

> Управление капитальными затратами

- Оптимизация бюджетов крупных проектов
- Фазовое проектное управление с поэтапным принятием инвестиционных решений
- Контроль уровня поддерживающих инвестиций

Капитальные затраты в 2018-2027 гг. при цене нефти 50 \$/барр.

Даунстрим: 15%

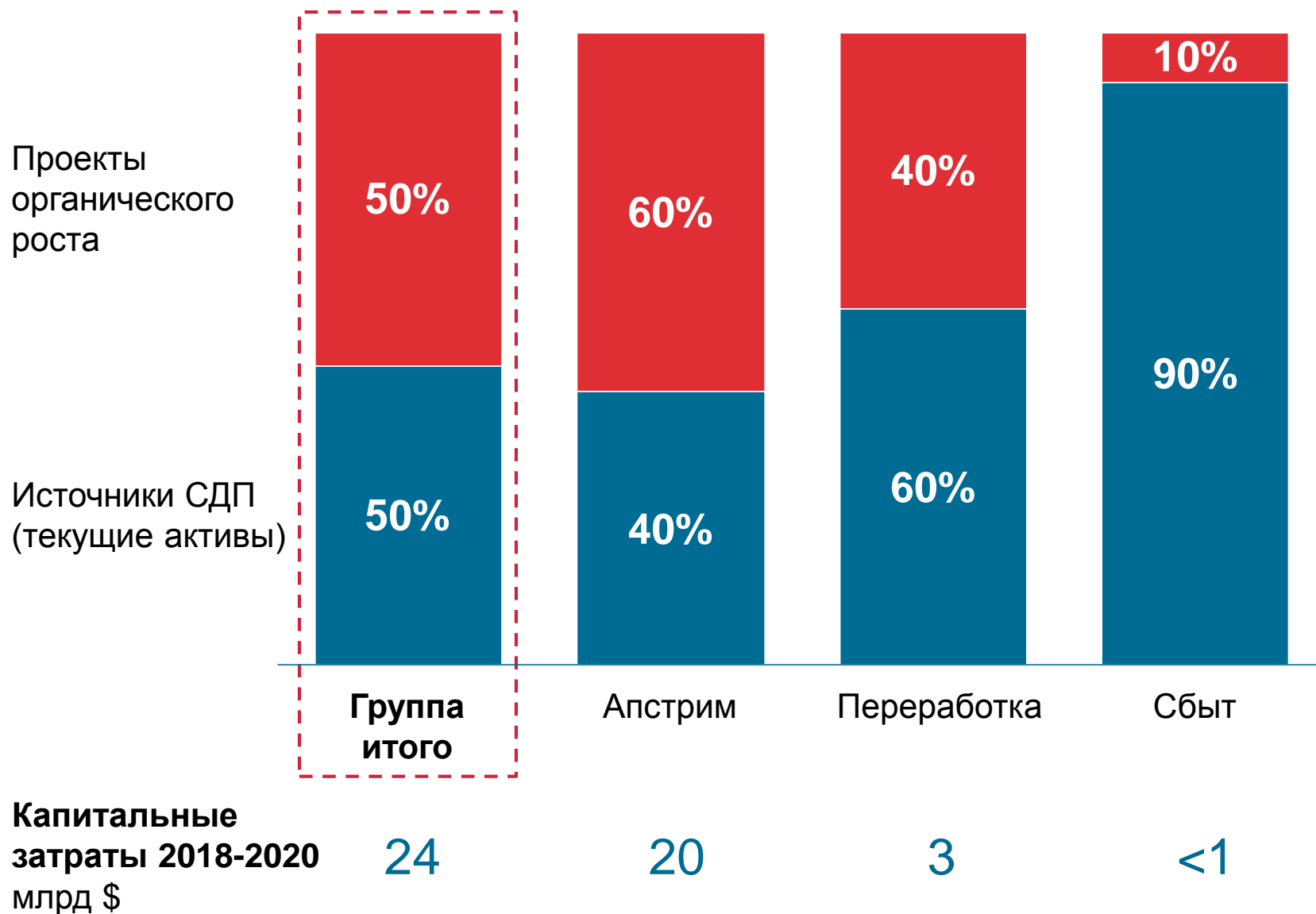


Апстрим: 85%

Фокус на проекты органического роста в апстрим

2

Структура капитальных затрат в 2018-2020 гг.



Без учета Западной Курны-2.

Сбалансированный свободный денежный поток

> Свободный денежный поток полностью покрывает прогрессивную дивидендную политику **при цене на нефть \$50/барр.**

Структура свободного денежного потока (2018-2027 гг.)



Чувствительность СДП и EBITDA к цене на нефть и курсу рубля

> Портфель обладает **высокой чувствительностью к улучшению конъюнктуры**

> Дальнейший **рост чувствительности** за счет роста доли высокомаржинальных баррелей в добыче

EBITDA

на примере
2018 года

СДП

на примере
2018 года

Рост цены на нефть
+\$1 /барр. Brent

Изменение курса рубля
+1 руб./\$

+\$210 млн

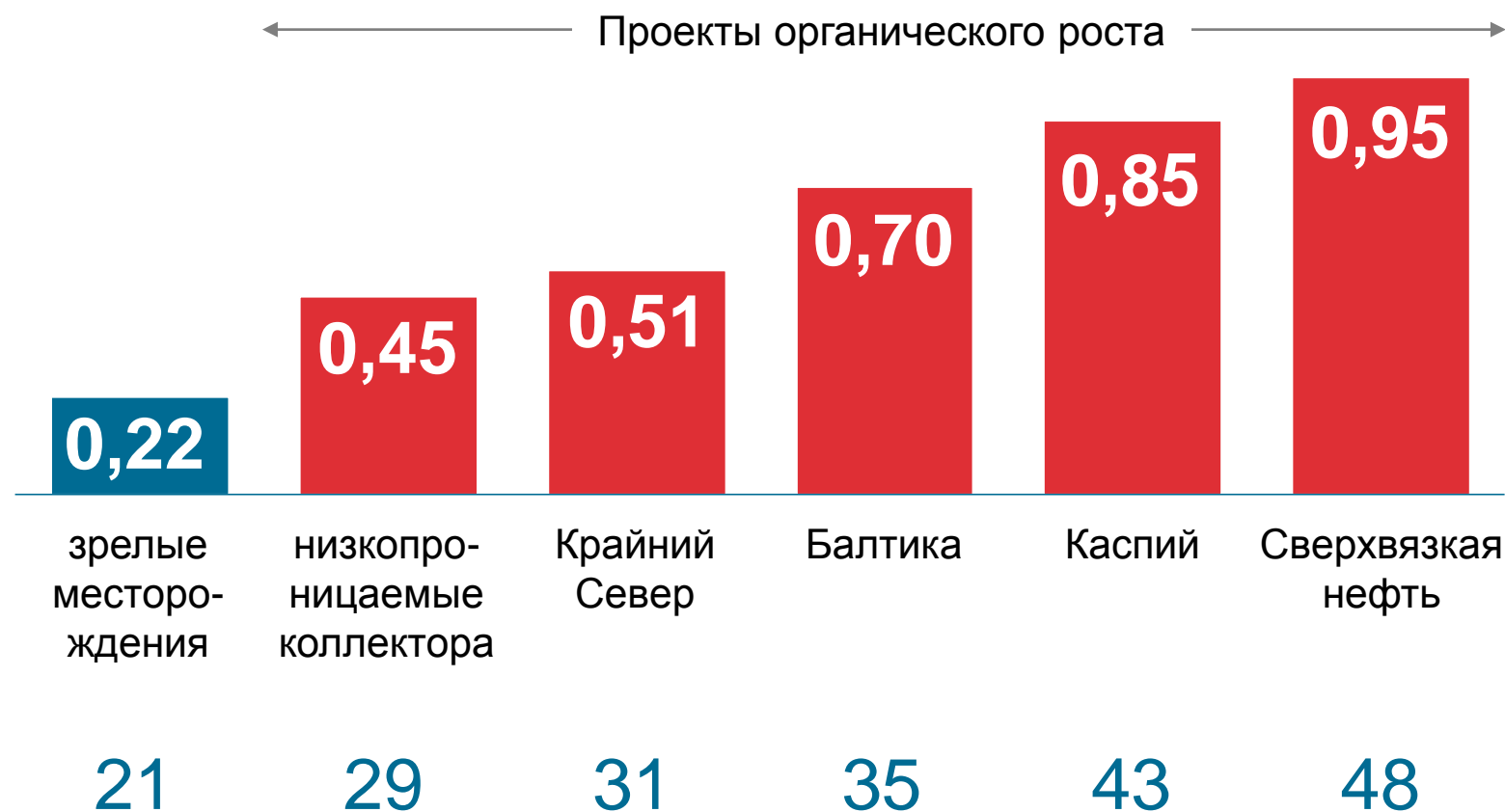
+\$50 млн

+\$170 млн

+\$130 млн

Повышение чувствительности к росту цены на нефть за счет увеличения доли высоко-маржинальных баррелей в добыче

Чувствительность нетто-цены к росту цены на нефть на \$1 \$/барр.



Нетто-цена,
\$/барр.

(Urals за вычетом НДС и экспортной пошлины, в налоговых условиях 2018 г., при Urals \$50 /барр.)

Система мотивации с фокусом на цели стратегии

Гарантия исполнения стратегии



Сквозные корпоративные цели, с фокусом на рост и создание стоимости:

- ROACE Группы
- Свободный денежный поток Группы
- Чистая прибыль Группы

Индивидуальные цели с фокусом на эффективность конкретного руководителя/подразделения:

- ROACE сегмента
- Свободный денежный поток сегмента
- EBITDA сегмента

Мотивация на перевыполнение целей стратегии

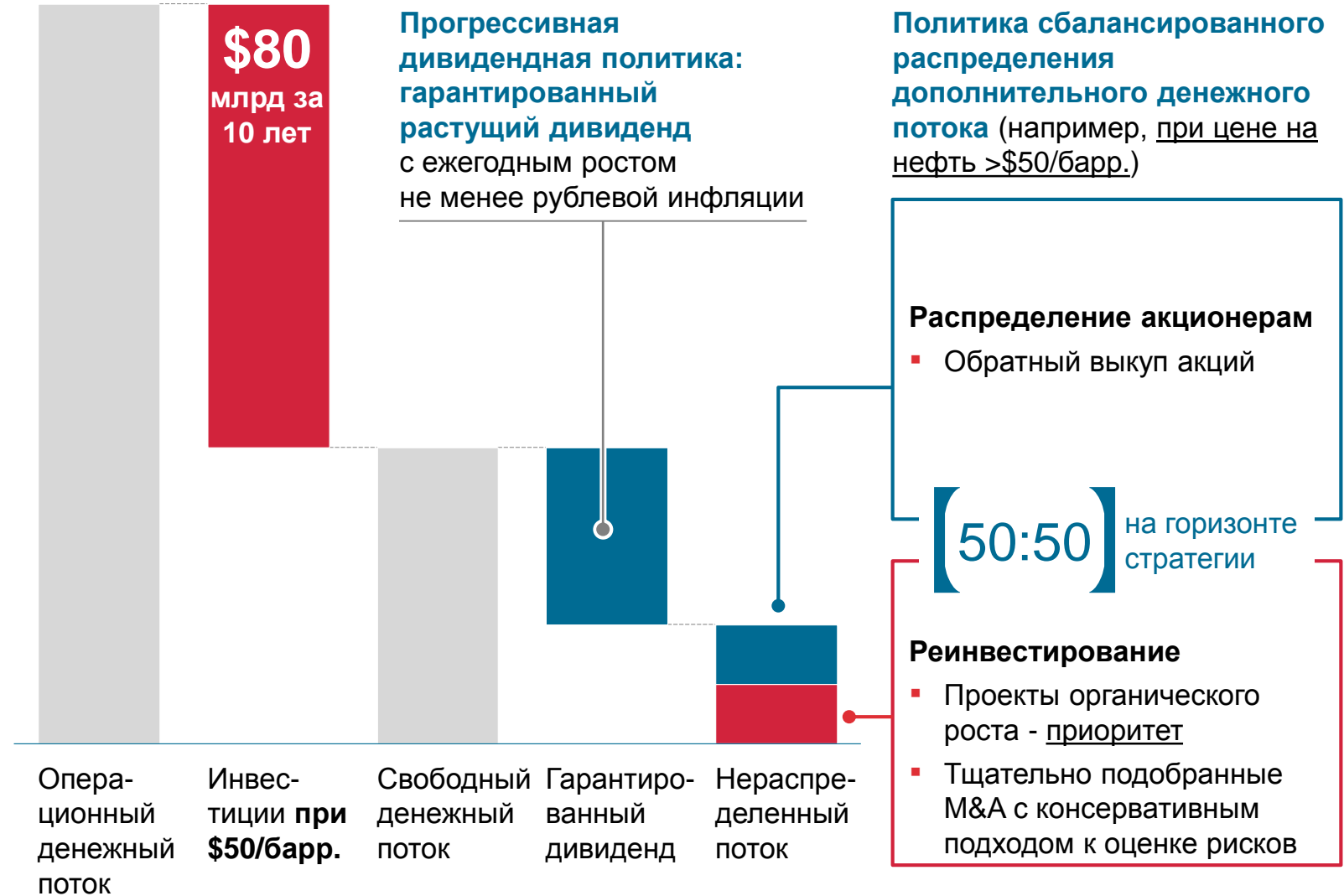
Опционная программа 2018-22 гг.

- **Закрепление** акций за ключевыми сотрудниками
- Закрепление **дополнительных** акций при перевыполнении КПД
- Дивиденды, выплачиваемые по акциям, используются для **приобретения** акций Компании
- **Распределение** акций сотрудникам в 2023 г.

【 >700 】 Участников

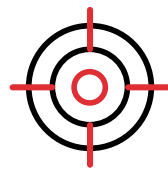
【 40 млн 】 Реальных акций с начислением дивидендов

Прогрессивная дивидендная политика и сбалансированное распределение дополнительного денежного потока акционерам



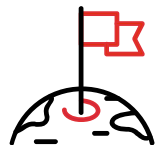
Селективный подход к М&А с фокусом на риск-доходность

- > Учет **накопленного опыта** прошлых сделок М&А
- > Использование конкурентных преимуществ
 - **Опыт деятельности** в регионах присутствия
 - **Реализация сложных проектов** в России и за рубежом
- > Цели
 - **Рост запасов и добычи**
 - Повышение **чувствительности к цене на нефть**



Фокус на приобретение разведанных запасов...

- Первый приоритет – разведанные запасы на стадии подготовки к разработке для создания максимальной стоимости за счет имеющихся компетенций
- Второй приоритет – проекты на стадии строительства и ранней стадии роста добычи



...с учетом имеющихся компетенций...

- Наличие опытной команды, региональных и технологических компетенций
- Основные регионы
 - Россия и СНГ, Центральная Азия, Ближний Восток, Западная Африка, Центральная и Латинская Америка, Северное море



...со взвешенным подходом к выбору проектов

- Портфельный подход к проектам с учетом соотношения риск/доходность
- Контролирующая доля с самостоятельной реализацией проекта при наличии компетенций
- Неоператорская доля для получения компетенций в партнерстве с опытными операторами

уникальная инвестиционная история в нефтегазовом секторе

Фокус на создание акционерной стоимости через увеличение свободного денежного потока и выплат акционерам

- Сильные конкурентные позиции
- Сильное финансовое положение
- Дисциплинированный подход к инвестициям
- Четкий фокус на эффективность и увеличение доходности



- Встроенная защита от низких цен на нефть
- Хорошие позиции для сценария более высоких цен
- Комбинация роста бизнеса и свободного денежного потока в консервативном ценовом сценарии



- Гарантированный прогрессивный дивиденд при любой цене на нефть
- Дополнительное распределение капитала при росте цены на нефть

**Соблюдение
принципов
устойчивого развития**

**Высокие стандарты
корпоративного
управления**

Планы на 2018 год



Добыча

- Рост добычи углеводородов на 1-2% (без учета Западной Курны-2)
- Развитие проектов роста в РФ:
 - запуск второй очереди месторождения им. Ю. Корчагина
 - реализация программы бурения со второй платформы месторождения им. В. Филановского
 - старт эксплуатационного бурения на D41
 - переход на стадию полного развития Имилорского месторождения
 - принятие FID по Ракушечному месторождению
- Запуск второй линии Кандымского ГПЗ

Нефтепереработка

- Сохранение объемов нефтепереработки и выхода светлых на уровне 2017 г.
- Плановые ремонты на Бургасе и ISAB, а также в Нижнем Новгороде
- Завершение реконструкции производства полиэтилена на Ставролене

Финансы

- Капитальные затраты ~\$8 млрд (без учета Западной Курны-2):
 - Апстрим / Даунстрим – 85% / 15%
 - РФ / За рубежом – 80% / 20%

Ключевые положения стратегии

	Апстрим	Переработка	Сбыт	Финансы
Фокус на повышение эффективности и создание стоимости				
Стратегические цели при \$50/барр.	Устойчивый органический рост добычи	Точечные улучшения НПЗ	Развитие премиальных каналов	Повышение ROACE
		Развитие нефте- и газохими	Модернизация сбытовой сети	Консервативная финансовая политика
Инструменты				Прогрессивная дивидендная политика со 100% покрытием дивидендов СДП
Повышение эффективности	Ускорение вовлечения запасов и перевод ресурсов в запасы	Повышение операционной эффективности и маржи		Консолидированный контроль программ повышения эффективности
Технологическое развитие				Повышение гибкости планирования
Экология и пром. безопасность	Нулевая терпимость к инцидентам			При оптимальных затратах
Гибкая политика реинвестирования при >50 \$/барр.	Повышение темпов роста добычи			Распределение 50% дополнительного денежного потока акционерам
Низкий приоритет:				
M&A	M&A разведанных запасов			Фокус на риск-доходность



СТРАТЕГИЯ
СБАЛАНСИРОВАННОГО
РАЗВИТИЯ

РАСКРЫВАЯ
ПОТЕНЦИАЛ

