



Стратегия развития Группы «Татнефть» до 2030 года

утв. решением Совета директоров 26 сентября 2018 года

Сентябрь 2018 г.

ВАЖНОЕ ЗАЯВЛЕНИЕ О ПРОГНОЗАХ И ОСВОБОЖДЕНИИ ОТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

ДАННАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ ВАМ ТОЛЬКО В ИНФОРМАЦИОННЫХ ЦЕЛЯХ И НЕ МОЖЕТ КОПИРОВАТЬСЯ В ЛЮБОЙ ФОРМЕ ИЛИ ПРЕДОСТАВЛЯТЬСЯ ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ, А ТАКЖЕ ПУБЛИКОВАТЬСЯ, ПОЛНОСТЬЮ ИЛИ ЧАСТИЧНО, ДЛЯ КАКИХ БЫ ТО НИ БЫЛО ЦЕЛЕЙ. НЕВЫПОЛНЕНИЕ ДАННОГО ТРЕБОВАНИЯ МОЖЕТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК НАРУШЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА О ЦЕННЫХ БУМАГАХ.

ДАННАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ПРОДАТЬ ИЛИ КУПИТЬ, РЕКОМЕНДАЦИЮ ПРОДАТЬ ИЛИ КУПИТЬ КАКИЕ-ЛИБО ЦЕННЫЕ БУМАГИ ПАО «ТАТНЕФТЬ» ИМ. В.Д. ШАШИНА («КОМПАНИЯ») ИЛИ ЛЮБЫХ ЕЕ АФФИЛИРОВАННЫХ ЛИЦ. НИ ДАННАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ, НИ ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НЕЙ, НЕ СОСТАВЛЯЮТ ОСНОВУ ДЛЯ ПОДПИСАНИЯ СОГЛАШЕНИЯ ИЛИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА.

ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ, ВКЛЮЧАЕТ ПРОГНОЗЫ. ОНИ ПОЯВЛЯЮТСЯ В РЯДЕ МЕСТ В ПРЕЗЕНТАЦИИ И МОГУТ ОПРЕДЕЛЯТЬСЯ СЛОВАМИ «ОЖИДАЕТСЯ», «НАМЕРЕВАЕТСЯ», «ПЛАНИРУЕТСЯ», «БУДЕТ», «СТРЕМИТСЯ», «ПРЕДСКАЗЫВАЕТСЯ», «ПРОГНОЗИРУЕТСЯ», «ПРОГНОЗ» И ИНЫМИ ПОХОЖИМИ СЛОВАМИ И ВЫРАЖЕНИЯМИ. ТАКИЕ ПРОГНОЗНЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ В ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ НЕСУТ В СЕБЕ РИСКИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И ИНЫЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ТОМУ, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ БУДЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАТЬСЯ ОТ ЗАЯВЛЕННОГО РЕЗУЛЬТАТА.

НИ МЫ, НИ НАШИ АГЕНТЫ, СОТРУДНИКИ ИЛИ КОНСУЛЬТАНТЫ НЕ ПЛАНИРУЮТ И НЕ НЕСУТ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ, ИЗМЕНЕНИЮ, ОБНОВЛЕНИЮ ИЛИ ПЕРЕСМОТРУ ПРОГНОЗНЫХ ЗАЯВЛЕНИЙ, ПРЕДСТАВЛЕННЫХ В ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ.

ИНФОРМАЦИЯ И МНЕНИЯ, СОДЕРЖАЩИЕСЯ В ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ, ПРЕДОСТАВЛЕНЫ НА ДАТУ СОСТАВЛЕНИЯ ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ И МОГУТ ИЗМЕНЯТЬСЯ БЕЗ УВЕДОМЛЕНИЯ. ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ В РАМКАХ ПРЕЗЕНТАЦИИ НЕ ПОДРАЗУМЕВАЕТ, ЧТО ИНФОРМАЦИЯ, СОДЕРЖАЩАЯСЯ В НЕЙ, БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ ДОСТОВЕРНОЙ ПОСЛЕ ДАТЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ.

ТЕКУЩИЕ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ ЦЕННЫХ БУМАГ КОМПАНИИ НЕ ДОЛЖНЫ РАССМАТРИВАТЬ ДАННУЮ ПРЕЗЕНТАЦИЮ КАК РЕКОМЕНДАЦИЮ ПО ЮРИДИЧЕСКИМ, НАЛОГОВЫМ ИЛИ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ВОПРОСАМ И ДОЛЖНЫ ПРОВЕСТИ СОБСТВЕННУЮ ОЦЕНКУ ДАННЫХ И ИНЫХ ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ ПРЕДПОЛАГАЕМЫХ СОБЫТИЙ ИЛИ СДЕЛОК, ОПИСАННЫХ В ПРЕЗЕНТАЦИИ. ДАННАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ НЕ ПРИНИМАЕТ ВО ВНИМАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ЦЕЛИ, ФИНАНСОВУЮ СИТУАЦИЮ ИЛИ ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ИНВЕСТОРА. ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ ИНВЕСТОРАМ РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОВЕСТИ СОБСТВЕННУЮ ПРОВЕРКУ.

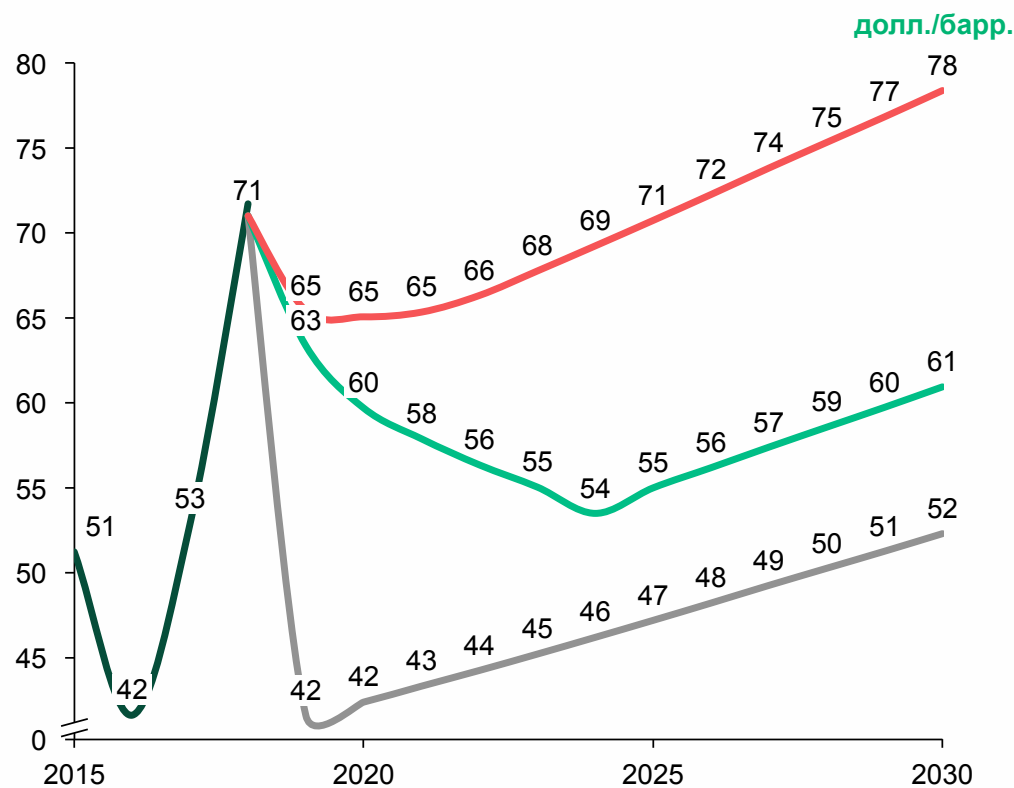
ИНФОРМАЦИЯ В ДАННОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕКЛАМОЙ ЦЕННЫХ БУМАГ КОМПАНИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И НЕ ИМЕЕТ ЦЕЛЮ ПРИВЛЕКАТЬ ВНИМАНИЕ, СОЗДАВАТЬ ИЛИ ПОДДЕРЖИВАТЬ ИНТЕРЕС К КОМПАНИИ ИЛИ ЦЕННЫМ БУМАГАМ, И ПРОДВИГАТЬ ИХ НА РЫНКЕ, А ТАКЖЕ СПОСОБСТВОВАТЬ ПРОДАЖЕ, ОБМЕНУ ИЛИ ИНОЙ ПЕРЕДАЧЕ ЦЕННЫХ БУМАГ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ, ИЛИ РОССИЙСКОМУ ФИЗИЧЕСКОМУ ИЛИ ЮРИДИЧЕСКОМУ ЛИЦУ, ИЛИ В ПОЛЬЗУ РОССИЙСКОГО ФИЗИЧЕСКОГО ИЛИ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА.

НАСТОЯЩАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ НЕ БЫЛА ПРОВЕРЕНА В СООТВЕТСТВИИ С КАКИМИ-ЛИБО СПЕЦИАЛЬНЫМИ ПРОЦЕДУРАМИ. НЕСМОТРЯ НА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИ ЕЕ СОСТАВЛЕНИИ АВТОРИТЕТНЫХ ИСТОЧНИКОВ, КОМПАНИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА КАКОЕ-ЛИБО НЕСООТВЕТСТВИЕ ФАКТИЧЕСКИМ ДАННЫМИ. ДАННАЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ МОЖЕТ СОДЕРЖАТЬ НЕПРЕДНАМЕРЕННЫЕ ОШИБКИ И ИНЫЕ НЕТОЧНОСТИ. КОМПАНИЯ НЕ НЕСЕТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА ТАКИЕ ВОЗМОЖНЫЕ ОШИБКИ И НЕТОЧНОСТИ И НЕ ОБЯЗАНА КОРРЕКТИРОВАТЬ ИХ.

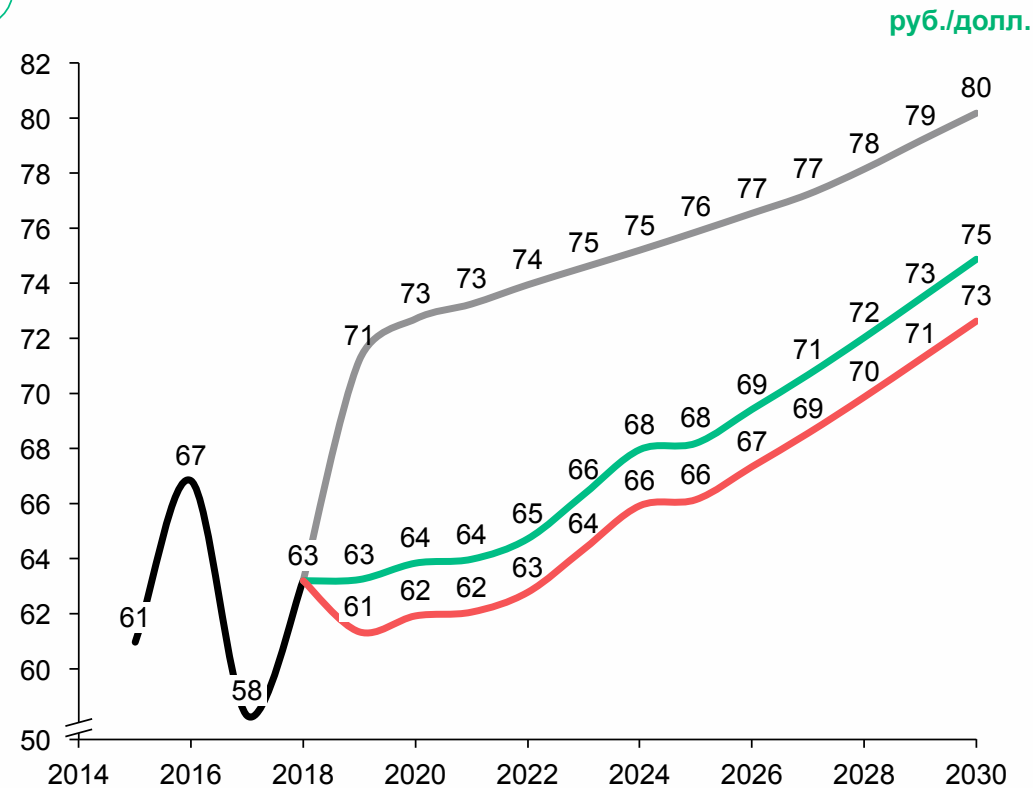
В НАСТОЯЩЕЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ «ПАО «ТАТНЕФТЬ» ОЗНАЧАЕТ ПАО «ТАТНЕФТЬ» ИМ. В.Д. ШАШИНА, А «ТАТНЕФТЬ», «КОМПАНИЯ» ИЛИ «ГРУППА ТАТНЕФТЬ» - ПАО «ТАТНЕФТЬ» ИМ. В.Д. ШАШИНА ВМЕСТЕ С ДОЧЕРНИМИ ОБЩЕСТВАМИ И КОМПАНИЯМИ.

Базовый прогноз до 2024 года основан на прогнозе Минэкономразвития РФ

Прогноз цены нефти (Urals, ARA)



Прогноз курса рубля



— Факт
 — Стратегия 2030 - Базовый сценарий
 — Стратегия 2030 - Сценарий низких цен
 — Стратегия 2030 - Сценарий высоких цен

Цели бизнес-направлений (прогнозируемые показатели)

**Разведка и добыча**

Рост добычи до 38,4 млн тонн к 2030 году. 100% восполнение запасов

**Нефтегазопереработка**

Переработка до 15,3 млн т нефтяного сырья. Выход светлых нефтепродуктов 89%. Развитие газонефтехимического направления

**Розничная сеть**

Повышение эффективности, клиентоориентированность, улучшение маржинальности, в том числе за счет сопутствующего сервиса

**Шинный бизнес**

Увеличение рыночной доли до 22% (реализация 18,1 млн шин в год) к 2030 году за счет развития в перспективных сегментах

**Энергетика**

Повышение операционной эффективности, программа по диверсификации источников сырья

**Банковский бизнес**

Создание высокоэффективного банка с высокой рыночной стоимостью

**Прочие бизнесы**

«Машиностроение»: увеличение объемов реализации к 2030 году в 3,6 раза, рост EBITDA margin на сторону до 16,8%

Корпоративные цели к 2030 году

Рост стоимости Компании

Увеличение капитализации Компании к 2030 году до 36 млрд долл. в базовом сценарии

Дивиденды

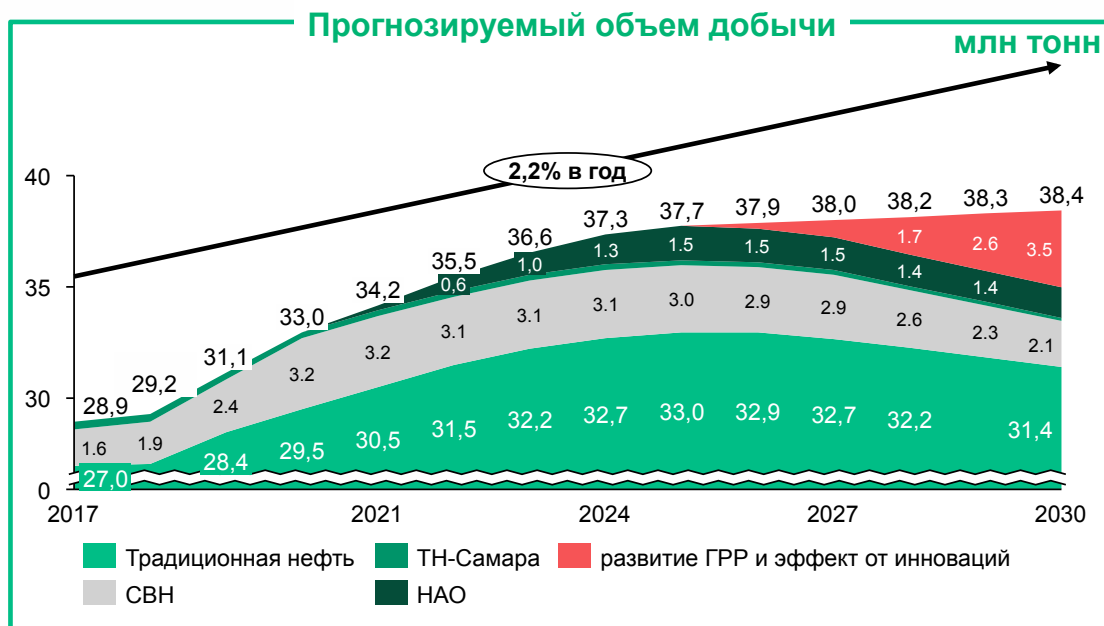
Ежегодная выплата дивидендов в соответствии с дивидендной политикой Компании

Социальная ответственность

Обеспечение благоприятной социальной среды в регионах присутствия. Развитие человеческого капитала

Экология

Лидерство в отрасли по эффективности мероприятий в области охраны окружающей среды



Ожидаемые ключевые показатели на 2030 г.

Показатель	Целевое значение	Изменение 2030/2017
Добыча*, млн тонн в т.ч.	38,4	+33%
традиционная нефть РТ	31,4	+16%
CBN**	2,1	в 1,3 раза
вне РТ	1,5	в 5 раз
Инвестиции, в т.ч. ГРП (2019-2030 г.), номинальные без НДС, млрд руб.	799	

Ключевые стратегические инициативы

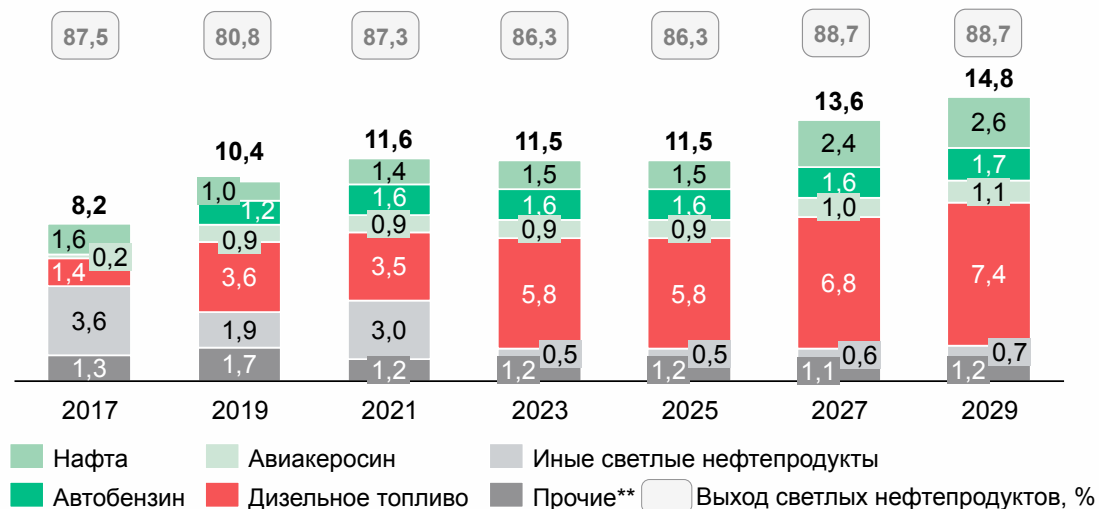
- 100% возмещение извлекаемых запасов Компании
- Реализация потенциала имеющейся ресурсной базы: за счет роста добычи CBN, разработки ТриЗ с использованием инноваций
- Ввод в промышленную разработку месторождений в НАО
- Снижение удельных операционных затрат на добычу традиционной нефти в РТ на 14% (в ценах 2017 года) к 2025 г., в т.ч. за счет активного внедрения инновационных технологий, оптимизации затрат, автоматизации основных решений в области добычи, геологии и разработки
- Реализация IT-проектов, широкое применение технологий повышения КИН

* Цели по добыче представлены без учета возможных ограничений, которые в перспективе могут накладываться на Компанию в рамках соглашения ОПЕК+ или аналогичных мер

** Планируемая добыча CBN не учитывает возможные дополнительные проекты в этой области

Прогнозируемое изменение переработки нефти и корзины ключевых продуктов ТАНЕКО к 2030 г.

Млн т



Ожидаемые ключевые показатели на 2030 г.

Показатель

Целевое значение

Выход светлых на ТАНЕКО, %

89%

Глубина переработки на ТАНЕКО, %

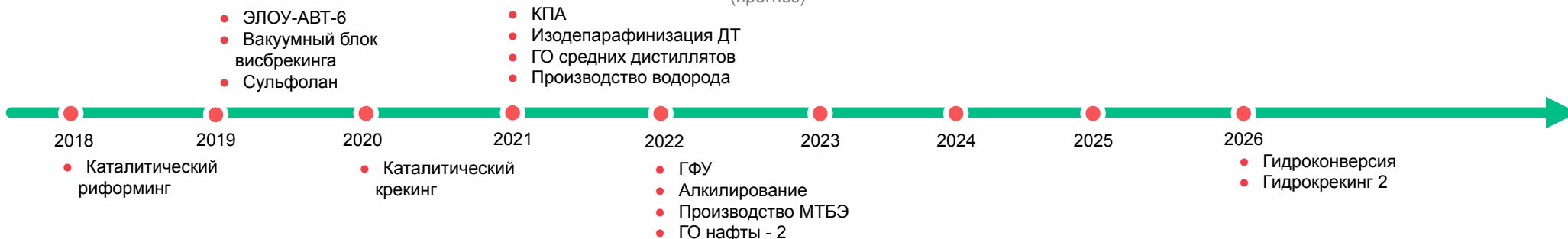
99%

Инвестиции* (2019-2030 гг.), номинальные без НДС, млрд руб.
в том числе ТАНЕКО

194

164

Ключевые этапы ввода установок (прогноз)

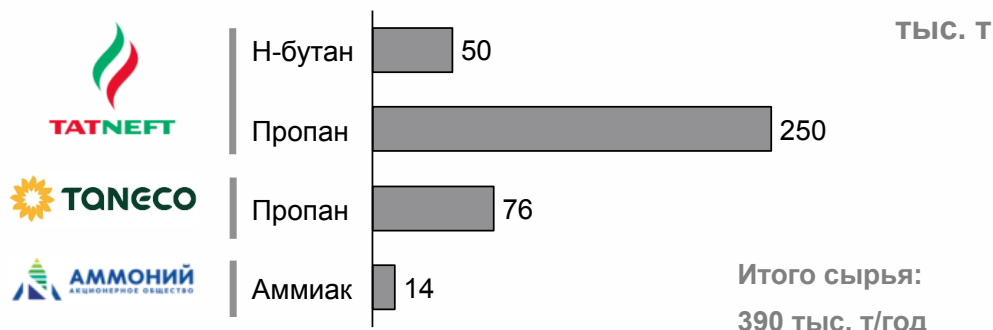


* с учетом УТНГП и ЕНПУ

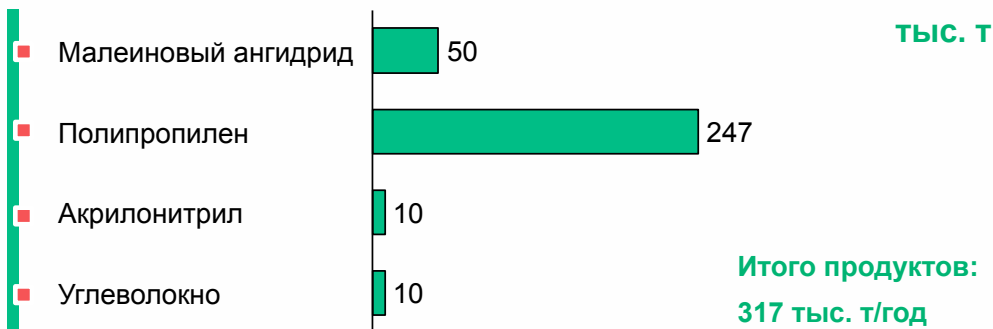
** Нефтяной кокс, сера, тяжелые газойли, базовые масла

Газонефтехимическое направление – это новые точки роста с большим потенциалом на долгосрочную перспективу, снижение рыночных рисков Группы, синергии с НПЗ и ГПЗ Компании, повышение стабильности денежных потоков и доходности

Прогнозируемый объем переработки сырья (1 этап)*



Прогнозируемый объем выпуска продукции (1 этап)*



*После запуска производства в 2024 г.

**В номинальных ценах при действующей налоговой системе

Ожидаемые экономические показатели 1 этапа развития ГХК

Инвестиции (2019-2030 гг.), номинальные без НДС,
млрд руб.

70,6

NPV, млрд руб.**

70,3

IRR, %**

21,5

Ключевые инициативы успешной реализации Проекта

- Фокус на высокомаржинальные продукты, импортозамещение
- Заблаговременная проработка рынков сбыта, заключение долгосрочных контрактов и наработка трейдинговых компетенций
- Жесткий контроль за сроками и бюджетом строительства

Акцент на развитие продаж сопутствующих товаров и услуг (СТиУ), увеличение маржинальности продаж

АЗС – это центр оказания услуг для автомобилистов



Позиционирование бренда – высокое качество топлива и обслуживания по среднерыночным ценам



Современные и привлекательные для целевых клиентов форматы АЗС



Развитие направления «Цифровая АЗС» – цифровизация бизнес-процессов и внедрение цифровых технологий



Привлечение потребителей, ориентированных на качество нетопливного предложения



Привлекательное расположение АЗС. Региональное покрытие сети, достаточное для привлечения корпоративных клиентов



Предоставление широкого выбора СТиУ и спектра услуг, в том числе питания в дороге (авто-кафе)



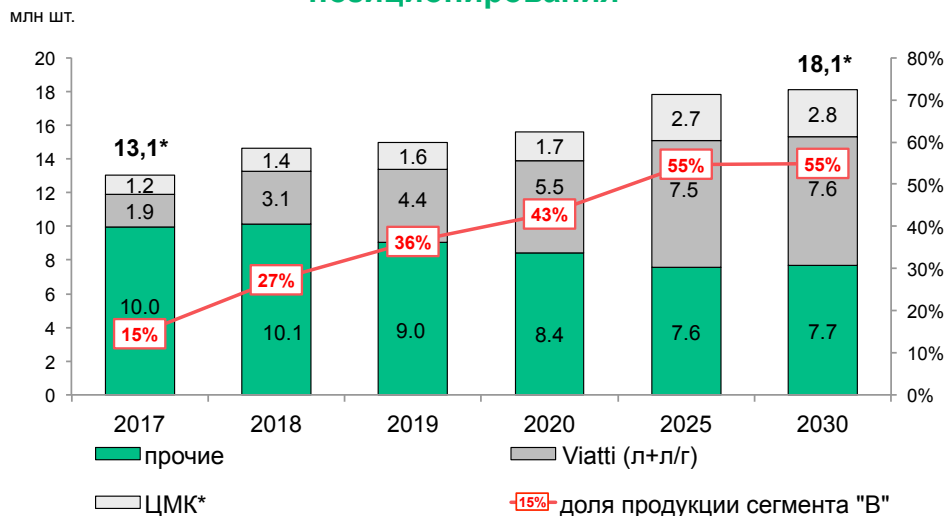
Эффективные маркетинговые мероприятия, современная система лояльности

Ожидаемые ключевые показатели на 2030г.

Показатель	Целевое значение	Изменение 2030/2017
Количество действ. АЗС / н/б, шт.	559 / 10	+11 / +2
Продажи 1 АЗС, т./сут.	13,4	в 1,8 раза
Продажи АЗС и м. оптом, млн т.	5,0	в 1,9 раза
Доля продажи автобензинов собств. производства, %	100%	-
Инвестиции (2019-2030 гг.), номинальные без НДС, млрд руб.	13,8	-
Выручка СТиУ, млрд руб.	11,1	в 3,8 раза

Заложенные в стратегию инвестиционные проекты позволят повысить объем реализации шин до 18 млн шт. в год и увеличить долю компании на российском рынке до 22%

Прогноз объема продаж и ценового позиционирования



Ожидаемые ключевые показатели на 2030 г.

Показатель	Целевое значение	Изменение 2030/2017
Доля рынка, %	22	+3 п.п.
Объем продаж шин*, млн шт.	18,1	+39%
в т.ч. Viatti	7,6	в 4 раза
в т.ч. ЦМК*	2,8	в 2,4 раза
EBITDA margin, %	16,3	+5 п.п.
Инвестиции (2019-2030 гг.) номинальные без НДС, млрд руб.	37,5	

Ключевые стратегические инициативы для выполнения поставленных целей

- ▶ Реализация трех крупных инвестиционных проектов: расширение мощностей ЦМК и Viatti, запуск производства крупногабаритных шин
- ▶ Вывод из портфеля брендов KAMA EURO, запуск нового бренда ЦМК шин KAMA PRO
- ▶ Закрепление шин Viatti, ЦМК KAMA (R20+) и KAMA PRO в среднем ценовом сегменте «В»
- ▶ Оптимизация закупочной деятельности
- ▶ Совершенствование системы сбыта: создание филиалов ТД «Кама», развитие розничных и прямых мелкооптовых продаж, в т.ч. создание собственного канала сбыта через Интернет

* с учетом off-take



Энергетика

Ожидаемые ключевые показатели на 2030г.

Показатель	Целевое значение	Изменение 2030/2017
Выработка э/э, млрд. кВт*ч	2,7	+87%
Выработка тепла, млн Гкал	7,4	+83%
в т.ч. выработка тепла по НкТЭЦ-2, млн Гкал	6,7	+99%
Инвестиции (2019-2030 гг.), номинальные без НДС, млрд руб.	25,7	

Ключевые стратегические инициативы

- Реализация программы по диверсификации источников сырья НкТЭЦ-2 с целью повышения операционной эффективности станции и снижения ее зависимости от рыночной конъюнктуры сырья
- Разработка комплекса мероприятий, направленных на снижение удельной себестоимости производства э/э и теплотенергии



Машиностроение

Ожидаемые ключевые показатели на 2030г.

Показатель	Целевое значение	Изменение 2030/2017
Объем реализации, млрд руб.	17,4	в 3,6 раза
EBITDA margin продаж на сторону, %	16,8%	на +5 п.п.
Инвестиции (2019-2030 гг.), номинальные без НДС, млрд руб.	1,6	

Ключевые стратегические инициативы

- Своевременное обеспечение нужд добычных и перерабатывающих активов Компании качественным оборудованием
- Рост объемов производства и реализации до 10,5 млрд руб. к 2022 году, в том числе за счет реализации инвестиционных проектов и расширения номенклатуры
- Рост EBITDA от реализации на сторону, в том числе за счет освоения новых и фокусировки на наиболее рентабельных видах продукции

Стратегия развития банковской группы «Зенит» (БГЗ) предусматривает создание высокоэффективного банка

История и география присутствия



23

года
на рынке



149

точек
обслуживания



51

город
присутствия

Целевые объемные показатели



17

тыс. активных клиентов МСБ*



500

тыс. активных
розничных клиентов



1,2

тыс. активных корпоративных
групп клиентов



4

тыс. сотрудников

Ожидаемые ключевые показатели на 2020 г.

Показатель	в 2020 г.	Изм. 2020/ 2017
Чистая прибыль, млрд руб.	5,6	+9,6
Активы**, млрд руб.	319,8	+13,4%
Средства клиентов**, млрд руб.	236,9	+38,1%
ROE, %	18%	+29,9 п.п.

Ключевые элементы стратегии банковской группы

- ▶ Вхождение в капитал Банка Зенит позволило «Татнефти» снизить риски, связанные с влиянием кризисных явлений в банковском секторе РФ
- ▶ Стратегия развития БГЗ предусматривает модель универсального банка, которая по соотношению риск/доходность является оптимальным для риск-профиля «Татнефти»
- ▶ Стресс-тесты показывают устойчивость финансового положения БГЗ
- ▶ Реализация инициатив по диджитализации и развитию новых направлений в банке

*МСБ – малый и средний бизнес

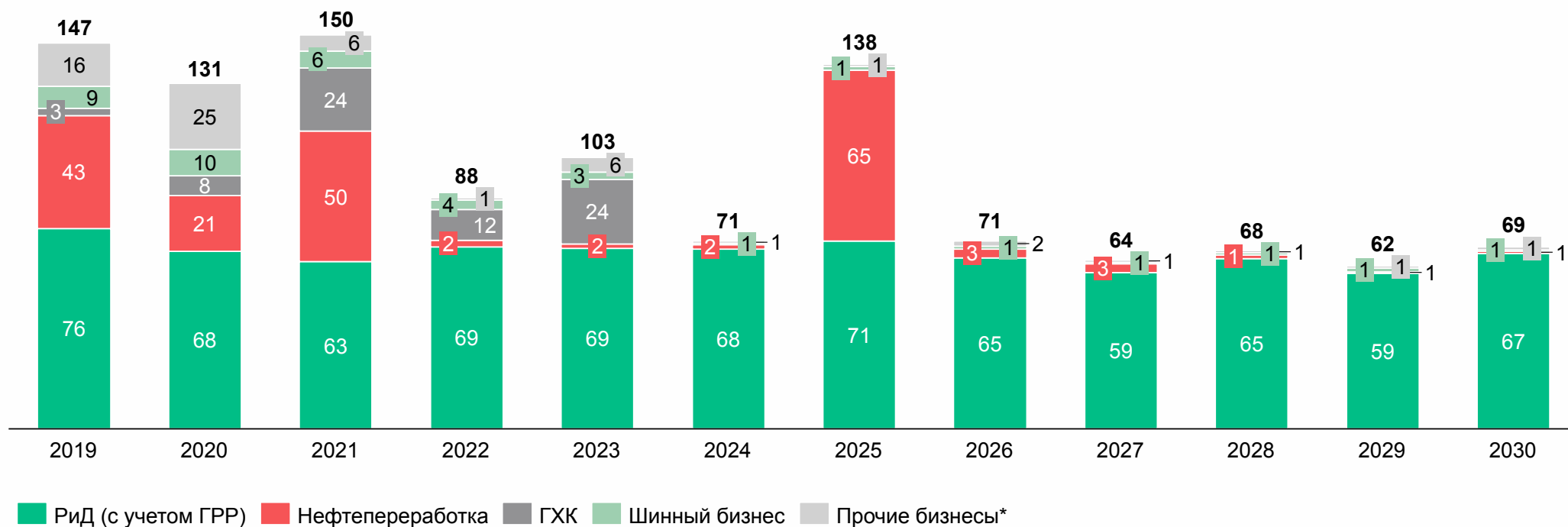
**усредненные значения на начало и конец года

Структура инвестиций без НДС по направлениям в 2019-2030 гг.

Базовый сценарий

млрд руб.

Совокупный объем инвестиций за 2019-2030 гг. составит 1 162 млрд. руб.

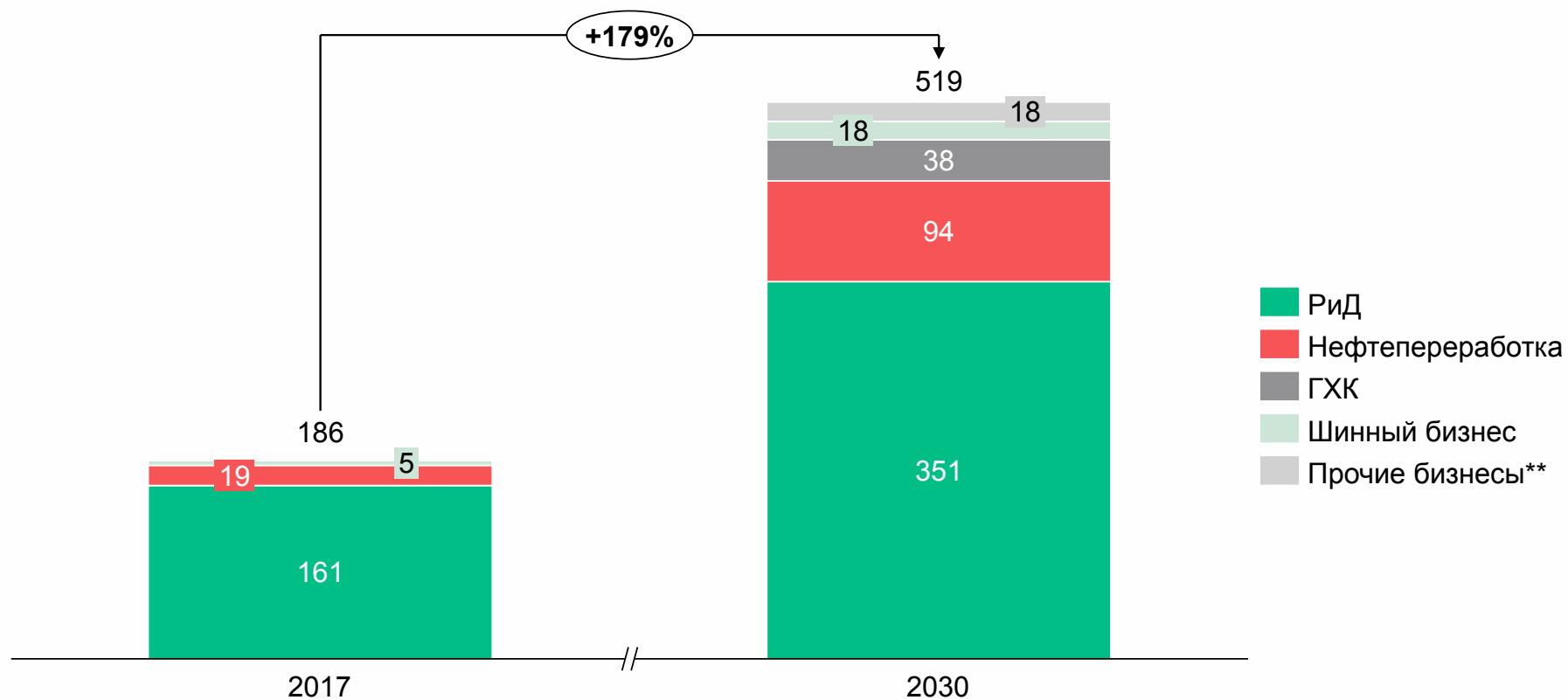


* Прочие бизнесы включают розничный бизнес, энергетику, композиционные материалы, банковский бизнес, прочую деятельность ДЗО

Оценка EBITDA Группы к 2030 году по бизнес-направлениям*

Базовый сценарий

млрд руб.



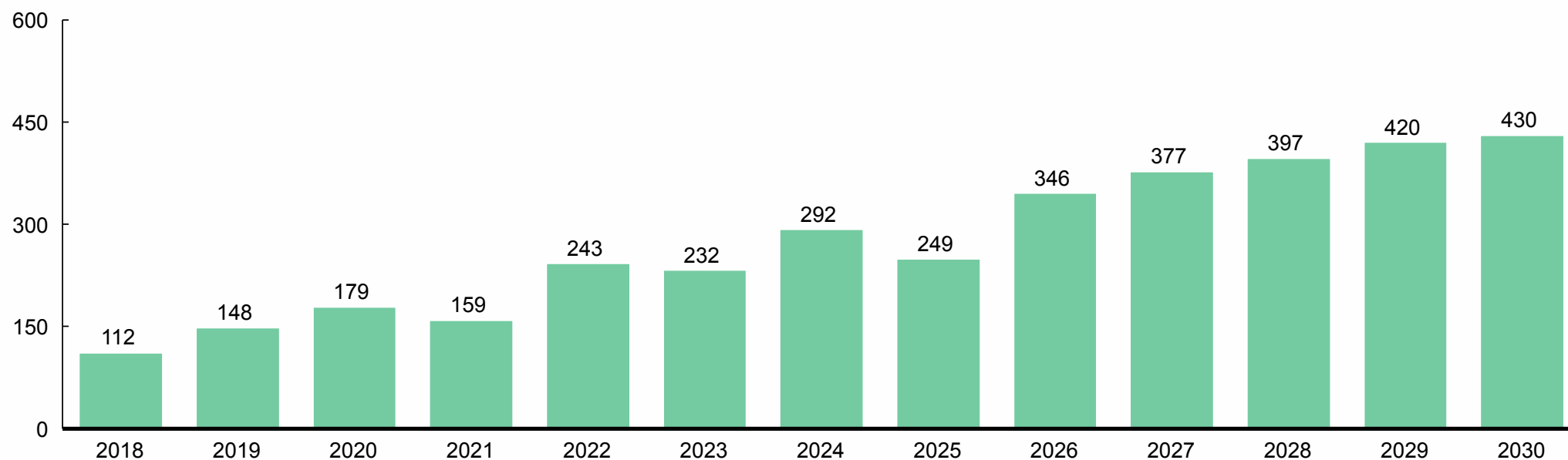
* С учетом пропорционального разнесения общекорпоративных затрат по бизнес-направлениям

** Включая розничный бизнес, энергетику, банковский бизнес, трейдинг, прочую деятельность ДЗО

Ежегодный чистый денежный поток*

Базовый сценарий

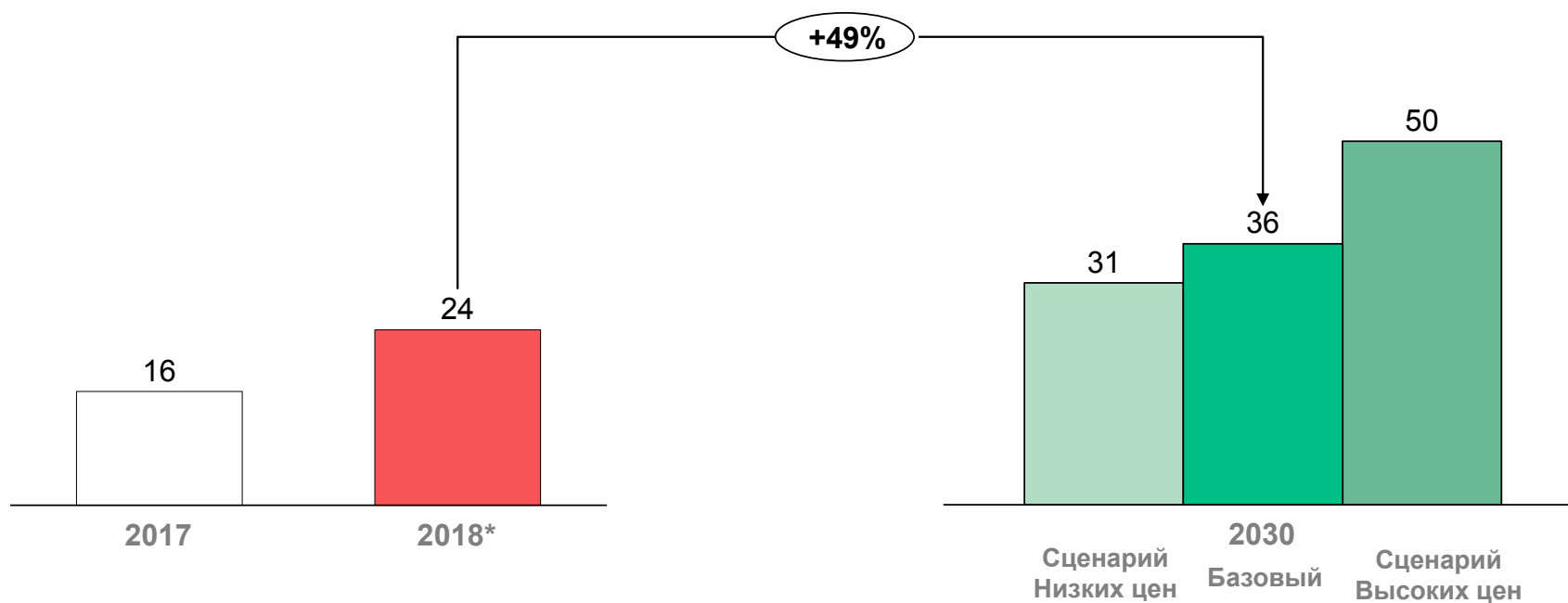
млрд руб.



* Ежегодный чистый денежный поток = Консолидированный операционный денежный поток – Инвестиции – Погашение текущих займов

Целевая стоимость Компании к 2030 г. в Базовом сценарии – 36 млрд долл.

Ожидаемый рост стоимости (капитализации) Компании к 2030 году млрд долл.



*Средняя за 8 месяцев 2018 г.

1 Развитие персонала

- Собственный Корпоративный университет
- Программа бизнес-образования для топ-менеджмента
- Развитие кадрового резерва (топ-100/300/1000)

2 Система КПЭ и мотивация

- Завершение внедрения системы КПЭ в Группе
- Привязка вознаграждения к результатам деятельности и персональному вкладу
- Нацеленность топ-менеджмента на стратегические цели, в т.ч. за счет общекомандных КПЭ (EBITDA, ROACE Группы)

3 Наука и инновации

- Вклад инноваций в прирост добычи (до 20% к 2030 г.) и рост эффективности переработки
- Единый центр компетенций и ответственности за развитие инноваций – создание Центра технологического развития
- Подход «от задачи», ежегодная актуализация приоритетных бизнес-вызовов
- Объединение научного потенциала с другими игроками отрасли

Корпоративная культура

- Сотрудники разделяют ценности Компании
- Мышление собственника (нацеленность на рост стоимости)



Промышленная безопасность и экология

- Лидерство в отрасли по эффективности мероприятий в области охраны труда и экологии
- Ответственная политика, создание безопасной и привлекательной среды обитания, развитие городов и населенных пунктов, улучшение экологии региона

4 Информационные технологии

- Чистый эффект ИТ-проектов ~ 10 млрд руб. за ближайшие 5 лет
- Автоматизация бизнес-процессов
- Оптимизационные модели
- Big data и предиктивная аналитика
- Цифровые двойники

5 Постоянные улучшения, оптимизация бизнес-процессов

- В планах всех уровней заложены мероприятия по оптимизации затрат
- Формирование центров компетенций
- Организационное развитие: совершенствование системы управления бизнес-направлений, оптимизация ДЗО

6 Управление проектами

- Мероприятия дорожных карт реализуются в рамках проектного подхода
- Совершенствование проектного управления, в т.ч.
 - Обучение проектных менеджеров
 - ИТ-системы управления проектами, система мониторинга



Сайт: www.tatneft.ru

Контакты: Головной офис: 423450, Российская Федерация,
Республика Татарстан, г. Альметьевск, ул. Ленина, д. 75

Для инвесторов: Телефон: +7-495-9805226 E-mail: info@tatneft.net