

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ 2018**

ДОКЛАД И. И. СЕЧИНА
на Энергетической панели

**НЕФТЯНЫЕ РЫНКИ: РИСКИ ИЛИ НОВЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ**

СОДЕРЖАНИЕ

1. Введение	3
2. Будущее энергетики.....	4
3. Новые регуляторные вызовы – санкции вместо рынка?.....	5
4. Состояние и перспективы мирового рынка нефти	10
4.1. Движение к балансу	11
4.2. Ответственное поведение участников рынка	11
4.3. Роль динамики спроса и ее факторов.....	12
4.4. Денежно-финансовые факторы.....	12
4.5. Сланцевая добыча в США	13
4.6. В поисках стабильности.....	15
5. Стратегия «Роснефть-2022»	17
5.1. Экология	17
5.2. Добыча нефти и газа.....	17
5.3. Технологическое развитие.....	18

Уважаемые участники и гости Форума!

Рад приветствовать вас на Энергетической панели в рамках Петербургского международного экономического форума.

1. Введение

Наша дискуссионная площадка в рамках ПМЭФ не только традиционна, но в этом году также является юбилейной. **Сегодня мы собираемся на площадке Петербургского форума в десятый раз.** За прошедшие годы Энергетическая панель приобрела статус отраслевого форума, отличительной чертой которого является возможность прямо и открыто обсуждать в том числе и сложные, часто игнорируемые другими форумами темы.

Как вы помните, в ходе предыдущей работы в рамках Энергетической панели мы обсудили основополагающие темы для развития мировой отрасли – мы были одними из первых, кто начал говорить о дисбалансах в регулировании отрасли, об опережающем потреблении и повышении роли газа, необходимости регулирования финансовых участников рынка, о роли и вызовах в развитии альтернативной энергетики и транспорта. **Наша дискуссия не была бы такой продуктивной, если бы не активное участие и профессионализм моих коллег – участников Панели, которые сделали наши сессии такими интересными и во многом определяющими ход развития мировой энергетической отрасли. Надеюсь, что и сегодняшнее обсуждение станет таким же интересным.**

Хочу особенно поблагодарить наших сегодняшних участников, с которыми мы работали в эти годы на Энергетической панели регулярно – министра энергетики России Александра Валентиновича Новака, руководство «Эксон Мобил», руководителя наших уважаемых акционеров Би-Пи – Боба Дадли, главу «Гленкор» Айвана Глазенберга, генерального директора «Тоталь» Патрика Пуянне, президента «**GE** и Бейкер Хьюз» Лоренцо Симонелли, Иана Тейлора – главу «Витол», Клаудио Дескальци – главного исполнительного

директора компании «Эни», наших китайских, венесуэльских, катарских, кубинских, японских партнеров, руководство российских регионов и многих других.

Ситуация, в которой мы работаем, отличает эту встречу от предыдущих. Происходят глубокие изменения на рынках, трансформация нефтегазовой отрасли и энергетики в целом. **Давайте обсудим, для кого из участников рынка эти процессы станут источником новых рисков, а для кого – источником новых возможностей?**

Должен, разумеется, упомянуть об ограничении ответственности ввиду наличия в моем выступлении оценочных и прогнозных суждений.

2. Будущее энергетики

Прогнозы ведущих аналитиков и компаний, в том числе выпущенный недавно прогноз развития мировой энергетики от Би-Пи, отмечают, что **даже в самых трудно реализуемых сценариях уровень спроса на углеводороды к 2040 году будет выше, чем сегодня.** Надо также обратить внимание на необходимость в предстоящие годы восполнять новыми ресурсами выбывающие старые мощности – в объеме до 40 млн баррелей в сутки к 2040 году, что потребует стабильного и масштабного притока инвестиций в отрасль.

Даже нынешний секретарь США по энергетике недавно выразил уверенность, что на долю ископаемых топлив к 2040 году будет приходиться 77% мирового энергопотребления.

Мы с такой консенсусной позицией солидарны. Нефть и газ останутся стержнем мировой энергетики и экономики в целом в обозримом будущем.

Скажу даже больше – этот вывод касается не только крупных стран-производителей, но и крупных потребителей. Независимо от приверженности развитию альтернативной энергетики, нефтегазовая

отрасль остается, в том числе, источником формирования бюджетных поступлений для развития новых технологий и «зеленой энергетики». Так, в Германии, в которой общие субсидии развитию «зеленой энергетики» составляют ежегодно порядка 26 млрд евро, акцизы на моторные топлива приносят в бюджет страны гораздо больше – порядка 40 млрд евро. Поэтому важность нефтегазовой отрасли для развития экономик и таких крупных стран-потребителей сложно переоценить.

3. Новые регуляторные вызовы – санкции вместо рынка?

К сожалению, сегодня никто из участников отрасли и потребителей энергии не может абстрагироваться от исключительно нерыночных обстоятельств, в которых работает отрасль, прежде всего – в части разного рода санкций и ограничений. В результате растет самое опасное для развития отрасли – **непредсказуемость условий нашей общей работы. Использование санкций в целях создания конкурентного преимущества в реальных отраслях экономики становится обычным явлением. Инструменты «финансовой войны», описанные в небезызвестной книге «Treasury's War» Хуана Сарате, бывшего заместителя советника президента США по вопросам национальной безопасности, стали распространяться и на реальный сектор; при этом такие действия, по мнению их безответственных инициаторов, не нуждаются в каких-либо аргументах для своего обоснования.**

Дело еще и в том, что эти законодательные меры оформлены так, что могут достаточно произвольно толковаться регуляторами и, вынужденно, участниками рынка. Следует отметить, что США последовательно проводили политику непринятия международных договоров, которые бы позволили оспаривать их действия на международных площадках. **По сути, судебная защита и справедливый рыночный арбитраж исключаются.**

Многokратно возросло влияние политических решений на мировую экономику.

Так, объявленное 8 мая решение США о выходе из многостороннего соглашения об иранской ядерной программе ставит под санкционный риск около 5% мировой добычи и около 10% мировых доказанных запасов нефти. Благодаря ослаблению режима санкций в конце 2015 года – после заключения сделки по иранской ядерной программе – добыча жидких углеводородов в 2016–2017 годах в Иране выросла на треть (+31,5%), достигнув 4,7 млн баррелей в сутки. Если к этому добавить подпадающую под санкции добычу в Венесуэле – стране, которая обладает крупнейшими в мире запасами нефти, и реализованные секторальные санкции в отношении российских нефтегазовых компаний, то **общий объем углеводородов, подвергшихся односторонним ограничениям, составляет около трети мировых запасов! Это своеобразный негативный рекорд – такого до сих пор не было в истории мирового рынка.**

Эти меры, как мы понимаем, являются многоходовой комбинацией, легендой для которой стала «поддержка внутреннего рынка», однако по факту она решает задачу не только протекционизма интересов собственного бизнеса, но и поддержки своих сателлитов на международных рынках. **По сути, происходит грубое нарушение международного права и вмешательство в работу рынка.** Санкции США носят экстерриториальный характер и распространяются не только на американские компании, но и на любые компании любой страны мира.

Иногда звучат мнения о возможном применении Регламента Совета ЕС 1996 года, блокирующего экстерриториальное применение санкций. Как мы помним, такие прецеденты в отношении Кубы, Ливии и Ирана уже были. В данном случае сомневаюсь в вероятности задействования этого механизма сегодня, ведь у нас уже есть факт выхода компании «Тоталь» с существенными потерями из одного из крупнейших газовых проектов в мире – проекта «Южный Парс-11», в котором «Тоталь» в прецедентном порядке получил контрольный пакет, а сейчас выходит

с существенными потерями. **Проект с приведенной стоимостью более 20 млрд долларов США входит в число лучших 10 газовых проектов мира с пиковой добычей 20 млрд кубических метров газа в год.**

Выход «Тоталь» из этого проекта и его возможное замораживание освобождают место для более дорогого американского СПГ, способствуя загрузке мощностей, которые, с учетом новых проектов, включая «Сабин Пасс», «Коув Пойнт», «Эльба Айленд», «Камерон», «Фрипорт», были бы загружены всего на 50%, – или для СПГ австралийских проектов «Горгон» и «Уинстоун», запущенных в прошлом году (и принадлежащих американской компании «Шеврон»).

Будет интересно услышать мнение г-на Пуянне о перспективах развития этой ситуации.

Аналитики справедливо говорят об «ударных волнах», которые в результате санкционной политики обрушиваются на сырьевые рынки, – будь то металлов, энергоресурсов или продовольственных товаров. Мы уже увидели в апреле этого года почти тридцатипроцентный рост цен на алюминий, рост цен на никель до 16 тыс. долларов за тонну. В этой ситуации особую опасность представляет доступ к инсайду, риски которого при нормальной работе рынка минимальны. Достаточно вспомнить пример динамики акций «Алкоа» и «Русал»; некоторые эксперты рынка высказывают предположения, что политический инсайд в этом конкретном случае мог быть монетизирован.

Отмечу, что такой непродуктивный санкционный подход уже повторяется «под копирку» даже на уровне отдельных регионов. В качестве примера можно отметить экономическую блокаду Катара, цели которой так и остались неясны, хотя очевидно, что решением актуальных региональных вопросов на Ближнем Востоке может стать только диалог.

К сожалению, санкционная повестка начинает напрямую увязываться с «разрешением» торговых конфликтов и

использоваться как инструмент регулярного давления, что по факту становится практикой торговой политики США. Как вы знаете, сейчас Китай импортирует относительно немного американских энергоресурсов на сумму около 7,2 млрд долларов в год, что составляет около 3% от энергетического импорта Китая. Предварительное рамочное соглашение между США и КНР, **если оно, конечно, все-таки будет реализовано с учетом последних комментариев Трампа,** по имеющимся оценкам, в ближайшие 3-5 лет может удвоить поставки энергоресурсов из США в Китай. Эти договоренности – прямые потери для производителей из других стран, к некоторым из которых администрация США одновременно применяет санкционные меры.

Возникает закономерный вопрос – это подмена рыночных механизмов новым экономическим порядком? Нельзя исключать, что рамочное торговое соглашение предполагает и другие неформализованные связанные условия; например, инвестиции в разведку природного газа на Аляске. Мы являемся свидетелями требований к нашим европейским партнерам отказаться от проекта «Северный поток-2». Видимо, неслучайным в этой связи является заявление секретаря США по энергетике о том, что экспорт американских энергоресурсов позволит «друзьям и союзникам США сократить свою зависимость от недружественных наций». **Разве такой подход предполагает верховенство рыночных принципов?**

Политика санкций и ультиматумов в применении к рынкам углеводородов **не может не привести к появлению перманентной «санкционной премии» в цене.** Через какое-то время, не исключая, мы сможем говорить о санкционном сырьевом «суперцикле» и уже в близкой перспективе увидим новые ценовые рекорды.

За новый уровень цен, в конечном итоге, будет расплачиваться в том числе и американский, и европейский потребитель, и этот уровень будет достигнут не в результате работы «ОПЕК+» или других соглашений, а вследствие реализуемой односторонней

санкционной политики. **Не могу не отметить отчет Кильского института мировой экономики за 2017 год, недавно широко процитированный агентством «Блумберг», который оценил, что 40% потерь от введенных против России санкций пришлось на Германию и лишь 0,6% – на США.**

У популизма есть своя цена, и в применении к рынку нефти и к карману потребителей она может оказаться запретительно высокой.

Одним из постоянно упоминаемых факторов риска для рынка нефти по-прежнему являются перспективы развития электромобилей и связанное с этим ожидание снижения спроса на нефть.

Если помните, год назад мы подробно говорили о том, насколько реальными являлись агрессивные планы роста парка электромобилей и связанные с ними потенциальные угрозы для нашей отрасли. Должен отметить, что наши оценки и предостережения имели под собой основания.

Так, обещанный компанией «Тесла» масштабный выпуск бюджетного электромобиля «Тесла-3» так пока и не состоялся. В результате энтузиазм инвесторов относительно перспектив самой компании стал более сдержанным. Думаю, что здесь проявилось и то, насколько сложнее организовать выпуск массовой промышленной продукции, чем экспериментальных – пусть и эффективных – образцов. Мы в нашей отрасли хорошо это понимаем.

При этом многие регуляторные инициативы, включая субсидии на производство автомобилей с нулевыми выбросами, продолжают искажать экономику автомобильной отрасли. **Я не знаю, насколько это продуманно, устойчиво и ответственно.**

В то же время мы вкладываем значительные инвестиции в утилизацию попутного и природного газа и ликвидацию факелов: только в нашей компании это порядка 2 млрд долларов за последние 5 лет, что сопоставимо с усилиями в направлении «зеленой энергетики» со стороны крупнейших компаний сектора. В результате

мы последовательно снижаем объем выбросов парниковых газов. Полагаем это более эффективным и реально важным вкладом в вопросы климатической повестки.

В целом отмечу: мы наблюдаем полное отсутствие «ответственного регулирования», в котором так нуждается наша отрасль. Уже в который раз принимаются регуляторные решения вопреки логике развития отрасли и в противоречии с объективными интересами участников рынка. Эти решения слишком быстры, масштабны и не встроены в существующие производственные и логистические цепочки.

Ярким примером являются новые инициативы регулирования Международной морской организации (ИМО) в части ограничений по использованию топливного мазута. Мы поддерживаем экологическую составляющую этих решений, но все-таки следует иметь в виду, что замена сернистого флотского мазута более экологичными видами топлива, поскольку этот процесс назрел, требует решения вопроса о введении новых требований с учетом готовности к ним рынка, производителей оборудования, перевозчиков. Не сорвет ли это рынок перевозок?

А при волюнтаристских подходах к регулированию не избежать новых волн волатильности на рынках.

4. Состояние и перспективы мирового рынка нефти

Мы всегда ставим фундаментальный анализ рынка нефти во главу угла. Следует отметить, что три ключевых его участника – Саудовская Аравия, США и Россия – сохранили свое влияние. При этом конкуренция этих и других крупнейших производителей осложняется кардинальными различиями регуляторной среды и роли нерыночных факторов, которые мы уже частично отметили.

Тем не менее, в прошлом году отрасль совместными усилиями ответственных участников смогла преодолеть острый период нестабильности нефтяного рынка, грозивший привести к разрушительным последствиям.

4.1. Движение к балансу

Не умаляя роли соглашения «ОПЕК+», представляется, что **значительный вклад в достижение баланса на рынке внесло резкое падение добычи в Венесуэле, ставшее, к сожалению, результатом в основном нерыночных мер воздействия на эту страну.**

Несмотря на снижение инвестиций и спад добычи в последние годы, мы считаем, что **фундаментально нефтяная отрасль Венесуэлы имеет хорошие перспективы благодаря ресурсной базе и близости к ключевым рынкам. Это во многом объясняет фокус санкционного давления для создания конкурентного преимущества для производителей из США.** Долгосрочное снижение добычи, которое наблюдалось на протяжении последних 10 лет, не соответствует ресурсному потенциалу этой страны и новым технологиям нефтедобычи.

С другой стороны, в нынешний скачок цен большой вклад внес кризис вокруг соглашения об иранской ядерной программе. И его развитие может привести к дополнительному значимому сокращению поставок на мировой рынок и его переделу.

4.2. Ответственное поведение участников рынка

Важнейший фактор достижения баланса между спросом и предложением на рынке нефти – это ответственное и квалифицированное поведение большинства производителей, в том числе крупнейших глобальных компаний, которые в условиях резкого падения цен и доходов предприняли беспрецедентные шаги по повышению эффективности своей деятельности, сконцентрировались на наиболее устойчивых в этих условиях проектах и в последнее время уже вышли на положительную динамику инвестиций.

Реализуется целый ряд крупнейших инвестиционных проектов. **Компании отрасли, несмотря на резкое усложнение условий работы, продолжали закладывать основу для долгосрочного**

удовлетворения спроса на углеводороды.

4.3. Роль динамики спроса и ее факторов

Конечно, стабилизация на рынке нефти была обусловлена в решающей степени уверенным ростом спроса на нефть в мире, в том числе благодаря ускорению темпов мирового экономического роста. Так, по оценкам МЭА, мировой спрос на жидкие углеводороды за 2017 год увеличился на 1,6 млн баррелей в сутки и составил 97,8 млн баррелей в сутки. Около 35% мирового прироста спроса пришлось на страны Азиатско-Тихоокеанского региона. При этом даже в Европе, где ранее, в период экономического спада и высоких цен на нефть, отмечалось сокращение спроса, наблюдается прирост потребления – в 2017 году он составил около 360 тыс. баррелей в сутки, по данным МЭА.

В мировой экономике сохраняются мощные секторы роста потребления нефти – это авиационный, водный, грузовой автомобильный транспорт, а также нефтехимия, со стороны которой и ожидается основной вклад в прирост спроса на нефтепродукты в мире. Такой точки зрения придерживаются МЭА, ОПЕК, Би-Пи, «Эксон Мобил» – налицо, по сути, отраслевой консенсус.

В результате действия всех этих факторов обозначилось постепенное сокращение избытка коммерческих запасов нефти и нефтепродуктов, что и стало определяющим в росте цен на нефть в 2017 и начале 2018 года.

Таким образом, со стороны спроса мы не видим реальных угроз для развития рынка нефти.

4.4. Денежно-финансовые факторы

В нашем анализе не стоит забывать о влиянии валютной составляющей, инфляции и процентных ставок на цену нефти. Многие из этих факторов также находятся под контролем американских регуляторов и являются инструментами создания

конкурентного преимущества для собственных производителей.

Если мы учтем вклад инфляции и ослабления доллара, то **нынешний уровень цен на нефть в ценах начала двухтысячных годов составляет менее 45 долларов за баррель.**

Не будем также забывать, что целый ряд производителей, прежде всего американских сланцевых, нуждаются в высоком уровне стоимости нефти.

Большинству ближневосточных стран-производителей нефти для балансирования бюджета сегодня необходима цена нефти на уровне 70-80 долларов за баррель, даже с учетом проведенных большинством этих стран в период резкого падения нефтяных цен мер по рационализации и секвестру бюджетных расходов.

Таким образом, **нужно сначала серьезно проанализировать все факторы**, включая факторы ценообразования, баланс спроса и предложения, уровень коммерческих запасов, бюджеты и платежные балансы стран-производителей нефти, инвестиционные программы компаний, фискальные факторы, а также валютную составляющую, **и только по результатам детального анализа делать заключение о «справедливости» текущего уровня цен на нефть.**

4.5. Сланцевая добыча в США

Анализируя динамику цены нефти, отметим, что именно ее уровень определяет перспективы добычи сланцевой нефти в США, рост которой отмечается со 2-го квартала 2017 года, но наиболее заметно проявился с 4-го квартала.

Немаловажным стимулом стала и **реформа налогообложения в США**, которая, обеспечивая улучшение экономики сланцевых проектов, способствовала притоку инвестиций в отрасль. **По прогнозам отраслевых аналитиков с учетом новых инвестиций, в 2018 году сланцевая добыча вырастет на 1,1-1,4 млн баррелей в сутки.**

Нам пора признать, что отрасль сланцевой добычи в США

стала важной составной частью глобальной нефтегазовой отрасли, вступившей в этап определенной зрелости. Теперь ее субъектам и всем нам надо четче присмотреться к ее рискам, а это – инфраструктурные ограничения, дефицит сервисных организаций и квалифицированных кадров, рост обводненности скважин, недостаточная зрелость нефтематеринских отложений, постепенное исчерпание запасов наиболее рентабельных участков (так называемых sweet spots), проблемы с утилизацией попутного газа и другие экологические риски, повышение процентных ставок, инфляция издержек, большая часть хеджированной продукции по 45-55 долларов за баррель и другие. Так, согласно оценке агентства «Блумберг», убытки от хеджирования крупнейших игроков могут достигнуть 8 млрд долларов при уровне цены нефти 68 долларов за баррель.

В результате у лидеров сланцевой отрасли на этой стадии появляются новые перспективы, а у аутсайдеров – растут риски стать объектами поглощения.

Хотел бы обратить особое внимание на то, насколько часто и порой весьма существенно ведущими агентствами пересматриваются прогнозы роста сланцевой добычи даже на короткий период времени.

Так, даже ОПЕК за период с сентября 2017 года по май 2018 года постепенно повысило прогноз сланцевой добычи в США с 620 тыс. баррелей в сутки до 1,07 млн баррелей в сутки.

В свою очередь, аналитики «Рюстад энерджи» вначале представили чрезвычайно оптимистичные прогнозы на 2018 год, а затем резко, почти в два раза, их понизили.

Было бы интересно послушать комментариев Нила Даффина по этим вопросам.

Таким образом, рост сланцевой добычи продолжится, но уже сейчас очевидно, что он имеет свои ограничения по масштабам и продолжительности и требует постоянного развития технологий.

4.6. В поисках стабильности

В целом должен отметить, что несмотря на определенную, хотя и хрупкую, стабилизацию ситуации на мировом рынке, динамика цен на нефть и дисбаланс на мировом рынке все еще носят циклический характер и, более того, наблюдаются проявления хаотизации процессов. **Ответственные производители, во взаимодействии с другими участниками рынка, должны найти новые формы сглаживания данных колебаний уже в среднесрочном плане.**

Сейчас назрел переход к новому этапу взаимодействия стран-экспортеров (а может быть, и более широкого сообщества), которое должно быть более гибким, адаптивным к динамике и долгосрочным запросам рынка. Представляется, что надо подумать о формировании подходящей площадки для такой работы.

Есть важный аспект чисто практической работы, важной в условиях текущей хаотизации рынков. Повышение неопределенности на всех этапах инвестирования и **операционной деятельности выдвигает задачу формирования региональных сервисно-технологических хабов**, которые могли бы способствовать универсальному доступу к трубопроводному транспорту и терминалам, что позволило бы перенаправлять ресурсы и даже оборудование, стройматериалы и сервисные мощности в наиболее напряженные зоны.

Важную роль в повышении транспарентности и устойчивости рынка играет **развитие биржевой торговли**, причем растут объемы мировой торговли энергоресурсами в национальной валюте, развиваются альтернативные биржевые площадки (например, в Китае и на Ближнем Востоке). Эти события – знаковые, многие из них произошли уже после нашей прошлогодней встречи на Форуме.

Так, 26 марта этого года на Шанхайской международной энергетической бирже прошли **первые торги нефтяными фьючерсами в юанях**. Интерес к торгам уже проявили международные инвесторы – первые сделки заключили крупнейшие

трейдеры «Гленкор» и «Трафигура».

В этом же направлении проводит активную работу российская отраслевая Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа (СПБМТСБ) при поддержке всех ведущих наших компаний.

Важной задачей мировой энергетической отрасли является повышение уровня ее инвестиционной привлекательности.

Отдельно я хотел бы заметить, что мы, безусловно, имеем дело с накопившимися фискальными дисбалансами в подходах к налогообложению российской нефтяной отрасли.

Дисбаланс в фискальном регулировании перерабатывающего сегмента сегодня привел к тому, что, например, **ЕВИТДА всего блока «даунстрим» «Роснефти»** – компании с доминирующей долей на внутреннем рынке нефтепродуктов, с 13 крупными НПЗ в России, с более чем триллионом рублей, инвестированных в модернизацию, – в сегодняшних макроусловиях не превышает 7% от консолидированной ЕВИТДА всей группы компаний. Это ничтожный показатель по сравнению с объемом инвестированного капитала, и здесь нам необходимо находить устойчивые решения, которые, с учетом роста мировых цен на нефть и получения бюджетом дополнительных доходов, позволят создать нормальные стимулы для развития нефтепереработки и нефтегазохимии. Такие подходы мы начали прорабатывать с Правительством Российской Федерации.

Мы видим многочисленные примеры снижения фискальной нагрузки на нефтегазовые компании в разных странах мира, что позволяет наиболее полно раскрыть их ресурсный и инвестиционный потенциал и тем самым стимулирует долгосрочный рост экономики. Не могу не отметить принятия решений по снижению фискальной нагрузки и в США, и в Саудовской Аравии, и в других странах. При этом фискальные инструменты гармонично дополняются инструментами монетарной политики – активным предоставлением кредитования, процентным стимулированием экспортно

ориентированного финансирования, снижением курса национальной валюты для создания конкурентного преимущества.

Со своей стороны, мы не можем не приветствовать такие решения и надеемся, что от представителей Правительства Российской Федерации, участвующих сегодня в нашей сессии, мы услышим план действий и инициативы в этом направлении.

5. Стратегия «Роснефть-2022»

«Роснефть», как одна из ведущих компаний мировой нефтегазовой отрасли, стремится к постоянному повышению своей эффективности. Сегодня это означает, прежде всего, адаптацию и, я бы даже сказал, «адаптируемость» корпоративной модели к новым вызовам и возможностям. Это включает в себя и технологическое перевооружение, и организационные инновации, и выход на новые рубежи в сотрудничестве с партнерами, основанном на взаимном уважении и учете обоюдных интересов.

5.1. Экология

Основой новой стратегии «Роснефть-2022» является построение бизнеса, учитывающего самые высокие требования в области экологии, промышленной безопасности и охраны окружающей среды. «Роснефть» приняла на себя обязательства к 2022 году **войти в первую четверть списка мировых нефтегазовых компаний по основным показателям в этой области.**

5.2. Добыча нефти и газа

«Роснефть» является лидером по запасам нефти среди публичных компаний.

Мы разделяем мнение коллег, что в новых условиях постоянного повышения конкурентной борьбы наибольшие шансы на успех и стабильное развитие будут иметь лидеры по эффективности, в том числе те, кто сможет обеспечить минимальные издержки в

секторе «Разведка и добыча». У «Роснефти» по этому показателю – лучший уровень среди конкурентов, и мы намерены его не только удержать, но и улучшить на 2-3% в год в сопоставимых условиях за счет оптимизации операционных затрат.

К 2022 году мы планируем обеспечить не менее 2% ежегодного роста объемов добычи, в том числе за счет геолого-технических мероприятий на зрелых месторождениях, включая Самотлорское месторождение, а также активной разработки ряда новых перспективных проектов (в их числе Ванкорский кластер, Эргинский кластер, Русское и Северо-Комсомольское месторождения). Комплекс технологических инноваций обеспечит рост добычи по проектам трудноизвлекаемой нефти, а также в целом будет оптимизирована система разработки месторождений на суше Российской Федерации.

Как вы знаете, мы опираемся на лучшие практики, балансируя собственный и внешний нефтесервис, гарантируя устойчивость бизнеса в случае эскалации цен. У нас общий парк собственных буровых станков свыше 300 единиц, а с учетом подъемных установок для капитального ремонта скважин – свыше 1000 штук. Обеспеченность собственным буровым флотом доведена до уровня более 50%, в соответствии с положениями нашей стратегии, а флот ГРП входит в топ-5 лидеров российского рынка.

В области газового бизнеса стратегия позволит «Роснефти» занять долю в 20% на газовом рынке Российской Федерации при росте добычи до показателей выше 100 млрд кубометров в год.

5.3. Технологическое развитие

Технологический фактор становится ключевым фактором конкурентоспособности по всей цепочке разведки, производства в нефтяной отрасли и в торговле нефтью.

«Роснефть» уделяет особое внимание развитию технологического потенциала и использованию прорывных технологических подходов, которые позволят на многие годы вперед

оставаться на передовом рубеже мировой нефтегазовой отрасли.

В Компании:

– активно применяются построение глубинно-скоростных моделей, волновое моделирование, внедрение бескабельной технологии полевых наблюдений; в результате в 2017 году на суше России нами достигнута **максимальная историческая успешность геологоразведки – 86%**;

– уделяется особое внимание вопросам **роботизации и автоматизации производства**; в частности, с 2016 года внедряется система комплексного сопровождения, позволяющая отследить процесс бурения каждой скважины Компании от начала разработки технического задания на ее проектирование до окончания строительства и ввода в эксплуатацию, фактически создавая **цифрового близнеца скважины**;

– планируется в среднесрочной перспективе создать **полностью роботизированные буровые участки**, таким образом сведя к минимуму человеческое участие в опасных производственных процессах, в том числе проходящих в особых климатических условиях;

– реализованы передовые на мировом уровне системы поддержания добычи на зрелых месторождениях **на четвертой стадии разработки**;

– освоена и успешно применяется технология строительства многозабойных скважин с количеством ответвлений до 10 стволов и общей протяженностью 7,5 километров;

– активно используется продвинутая технология бурения многоствольных горизонтальных скважин по технологии «фишбон»;

– с целью обеспечения технологической независимости в области программного обеспечения для проектирования гидроразрыва пласта (ГРП) разработан и промышленно внедрен **импортозамещающий корпоративный симулятор ГРП «РН-ГРИД»**.

Лейтмотивом Петербургского форума в этом году является построение экономики доверия. Для нас, для «Роснефти», одного из гарантирующих поставщиков на мировом рынке энергоносителей, взаимное доверие, прежде всего, основывается на безусловном выполнении контрактных обязательств. **Выполнение обязательств – это основа основ мирового экономического порядка, рыночной экономики, международной энергетической безопасности.** Продвижению доверия также способствуют взаимные инвестиции, обмен активами, интеграция бизнеса, нахождение взаимовыгодных решений для участников рынка.

Многое в сегодняшнем мире, к сожалению, препятствует развитию сотрудничества и доверия, и в рамках сегодняшней панели нам нужно вместе попытаться осмыслить, как взаимное доверие можно развить и поддержать.

В этих сложных и непредсказуемых условиях «Роснефть» останется надежным и открытым к сотрудничеству партнером. Мы будем продолжать привлекать партнеров и реализовывать совместные интегрированные проекты. Иными словами, продолжать быть в авангарде обеспечения мировой энергобезопасности, оставаться настоящим лидером отрасли – в этом наша ответственность. Политическая конъюнктура появляется и исчезает, а ответственное поведение лидеров отрасли – это наш общий долг и основа для устойчивого развития мировой экономики.

Предложения по снижению рисков хаотизации рынков, формированию региональных сервисно-технологических хабов мы готовы обсуждать со всеми потенциальными партнерами.

Жду от всех вас активной и содержательной дискуссии, в которой, я уверен, мы сможем обогатить друг друга лучшим пониманием наших подходов и выявим новые точки соприкосновения интересов и возможности развития взаимодействия.

Спасибо за внимание!