

# СЛАГАЕМЫЕ КОРПОРАТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Сегодняшняя «Роснефть» — одна из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира, стратегическое предприятие России, лидер отечественной нефтяной отрасли, единственная, кто перешагнул 100-миллионный рубеж добычи, а свою прибыль компания делит с фантастическим для России числом акционеров.

Деятельность «Роснефти» охватывает все основные нефтегазоносные провинции страны, ее НПЗ распределены от побережья Черного моря до Дальнего Востока, а сбытовая сеть компании охватывает 39 регионов страны...

Компания реализует также проекты в ряде зарубежных государств.

Это сейчас... А оглядываясь на 15-летний опыт, в судьбе «Роснефти» можно выделить всего несколько самых важных «краеугольных камней», которые таковой ее сделали.

Это приобретение «Юганскнефтегаза», что не только вывело компанию в число лидеров нефтедобычи, но и превратило «Роснефть» в крупнейшего налогоплательщика.

Это IPO, сделавшее «Роснефть» реальным национальным нефтяным достоянием Российской Федерации, в судьбе которой заинтересованы десятки, если не сотни тысяч наших сограждан.

Это Ванкор, который увеличил корпоративную добычу и стабилизировал отечественную...

Тем не менее, едва ли не самым важным следует считать роль и значение корпоративной управленческой команды «Роснефти», на профессионализм которой уже нанизывалось все то, что принято называть «от скважины до бензоколонки».

А вот этим мерам — тактическим и стратегическим: производственным, финансовым, технологическим, социальным и благотворительным — в «Роснефти» нет числа...

«Роснефть» стала одной из последних вертикально интегрированных нефтяных акционерных компаний, которые возникли в результате крупномасштабной приватизации российской нефтяной отрасли после распада Советского Союза. Она стала преемником компании «Роснефтегаз», которая, в свою очередь, возникла двумя годами ранее на месте упраздненного Министерства нефтяной и газовой промышленности СССР (см. «*Вехи становления и развития*»).

В 1995–1998 годах в «Роснефти» постоянно менялось руководство, в результате чего ее активы оказались фактически без управления. Этот период в истории компании отмечен спадом нефтедобычи, а объем переработки нефти снизился в те годы до одной трети от производственной мощности.

## Переломные годы

Чтобы помочь «Роснефти» вновь стать одним из ключевых игроков на российском энергетиче-

ском рынке, правительство России в октябре 1998 года приняло решение укрепить руководство компании. Именно тогда «Роснефть» возглавил ее нынешний президент Сергей Михайлович Богданчиков.

Новая команда менеджеров во главе с Сергеем Богданчиковым незамедлительно приступила к реализации смелых планов, которые в итоге вывели компанию из кризиса.

Уже к 2000 году «Роснефть» снова стала прибыльной. С того же года начался новый период

роста компании. Ежегодный средний прирост объема добычи нефти стал превышать 11%.

### Стратегия роста

Совершенствование управления, консолидация уже имеющихся и приобретение новых активов, укрепление финансовой дисциплины, научно-техническая интеграция — все это привело к значительному повышению эффективности использования ресурсов и позволило перейти к программе роста и расширения производства.

За четыре года «Роснефть» резко увеличила добычу нефти с 98,56 млн баррелей (13,47 млн тонн) в 2000 году до 148,26 млн баррелей (20,27 млн тонн) в 2004 году.

В 2001 году компания становится официальным представителем России в проектах СРП. В 2002 году «Роснефть» расширила свою международную деятельность за счет участия в проектах на территории Алжира. В 2003 году компания начала добычу нефти на Адайском блоке в районе Каспийского

моря (на территории западного Казахстана), а в 2005-м — стала участником СРП по разработке структуры Курмангазы на каспийском шельфе Казахстана.

«Роснефть» последовательно реализует стратегию приобретения новых активов на территории России, обращая особое внимание на геологические характеристики месторождений и эффективность транспортировки продукции.

В числе ключевых активов, приобретенных в последние годы, были «Селькупнефтегаз» (2000), компания «Северная Нефть» (2003), Венинский блок на «Сахалине-3» (2003) и Англо-Сибирская нефтяная компания — обладатель лицензии на разработку Ванкорского месторождения в Восточной Сибири (2003).

В декабре 2004 года компания приобрела контрольный пакет акций «Юганскнефтегаза», одного из крупнейших нефтедобывающих предприятий России. Приобретение этого актива, а также значительный рост собственного производства обеспечили дальнейшее развитие «Роснефти».

В результате в 2005 году компания становится вторым крупнейшим российским производителем нефти и газа со среднесуточной добычей 1,69 млн баррелей н.э.

### В декабре 2004 года компания приобрела «Юганскнефтегаз», одно из крупнейших нефтедобывающих предприятий России. Актив, а также значительный рост собственного производства обеспечили дальнейшее развитие «Роснефти»

В начале 2005 года «Роснефть» приобрела на аукционе лицензию на Воргамусюрский участок, расположенный в Тимано-Печорской нефтеносной области. Это обеспечит дальнейший рост «Северной Нефти», производственные мощности которой находятся всего в 80 км от этого месторождения.

В конце 2005 года «Роснефть» объявила о приобретении 25,94% акций компании «Верхнеконскнефтегаз». Позднее, в дополнение к этой покупке, была приобретена лицензия на поисково-разведоч-

## Дорогие друзья!

Коллектив ООО «РН-СахалинНИПИморнефть» поздравляет многотысячный коллектив ОАО «НК «Роснефть» с 15-летием со дня создания Компании!

Наш институт, входя в состав компании с момента основания, являлся свидетелем и непосредственным участником сложных процессов ее формирования, преодоления трудностей и последствий кризисных лет конца прошлого века, восстановления позиций в отрасли и превращения в лидера российской и мировой экономики.

Ваша поддержка развития научно-проектного комплекса компании позволила нам преодолеть технологическую отсталость, освоить передовые инструменты проектирования и научных исследований, укрепить кадровый состав, оснастить свои лаборатории современным оборудованием мирового уровня и вернуть позиции современного отраслевого института на Дальнем Востоке России.

Достигнутые успехи, стремление к разработке и внедрению новых технологий позволяют рассчитывать, что и текущие задачи, которые ставит перед институтом компания, будут успешно решены. А они обширны как по региональному охвату, так и по внутреннему наполнению — это научно-проектное сопровождение геологоразведочных работ и освоение месторождений дальневосточного и арктического шельфа и южных морей России.

Мы будем и в дальнейшем стремиться достойно представлять научно-проектный комплекс компании в регионе и способствовать укреплению лидерства России в мировой энергетике через развитие инновационных подходов в технологии разведки и добычи крупнейшей российской нефтяной компании — ОАО «НК «Роснефть».

Желаем коллективу «Роснефти» дальнейших успехов, здоровья, благополучия и личного счастья!



Генеральный директор  
ООО «РН-СахалинНИПИморнефть»

Ю.В. Щукин

ные работы на Восточно-Сугдинском месторождении. Новые приобретения помогут «Роснефти»

**В июле 2006 года «Роснефть» провела одно из крупнейших и самых успешных IPO в истории мирового финансового рынка, разместив почти 15% своих акций на биржах Лондона и Москвы. Это позволило компании привлечь \$10,7 млрд**

приблизиться к поставленной цели: превратить Восточную Сибирь в одну из самых современных производственных баз по добыче нефти и газа в стране.

В апреле 2006 года «Роснефть» объявила о планах по консолида-

ции 12 дочерних компаний, занимающихся разведкой и добычей нефти, а также переработкой и сбытом нефти и нефтепродуктов. Программа консолидации завершилась в октябре того же года и повысила эффективность управления и прозрачность компании.

В июле 2006 года «Роснефть» провела одно из крупнейших и самых успешных IPO в истории мирового финансового рынка, разместив почти 15% своих акций на биржах Лондона и Москвы. Это позволило компании привлечь \$10,7 млрд.

В 2007 году «Роснефть» приобрела крупные добычающие активы в различных регионах России («Самаранефтегаз», Восточно-Сибирская нефтегазовая компания,

50%-ная доля в «Томскнефти»), совокупные доказанные запасы углеводородов которых составляют порядка 1,5 млрд баррелей н.э., а объем добычи нефти превышает 15 млн тонн в год.

Кроме того, были приобретены пять крупных НПЗ (Куйбышевский, Новокуйбышевский, Сызранский, Ангарский и Ачинский), что позволило компании увеличить суммарные нефтеперерабатывающие мощности до более чем 55 млн тонн в год.

«Роснефть» также существенно расширила свою розничную сеть — количество АЗС возросло в 2,5 раза, до 1,7 тыс. штук.

Благодаря новым приобретениям и впечатляющему органическому росту в 2007 году «Роснефть» продемонстрировала наилучшие операционные и финансовые результаты за всю историю своего существования.

Компания стала лидером российской нефтяной отрасли по объемам добычи нефти, обеспечив более 20% российской добычи, а также вышла на первое место по суммарным мощностям переработки нефти. Кроме того, компании теперь принадлежит вторая по величине национальная сеть автозаправочных станций.

В 2008 году «Роснефть» усилила свои конкурентные позиции и в очередной раз продемонстрировала высокие финансовые результаты и лидирующие темпы роста добычи (по сравнению с российскими и международными конкурентами).

Компания успешно выплатила и рефинансировала более \$16 млрд задолженности и снизила чистый долг почти на \$5 млрд. Кроме того, «Роснефть» продолжила работу по оптимизации и улучшению эффективности всех направлений деятельности, дополнительным стимулом к чему стала неблагоприятная рыночная конъюнктура конца года, а также добилась весомых успехов в совершенствовании системы корпоративного управления и повышении уровня информационной прозрачности.

В 2009 году «Роснефть» ввела в промышленную эксплуатацию крупнейшее за последние 15 лет месторождение Восточной Сибири — Ванкорское и заняла первое

**Вехи становления и развития**

- 1993 основано государственное предприятие «Роснефть».
- 1995 государственное предприятие «Роснефть» преобразовано в открытое акционерное общество.
- 1998 произошла смена руководства компании; добыта первая нефть на шельфе Сахалина.
- 1999 начата реализация программы по повышению продуктивности фонда скважин.
- 2000 значительно выросли финансовые показатели по всем направлениям деятельности.
- 2001 «Роснефть» получила статус представителя государства в проектах СРП
- 2002 получена лицензия на освоение Кайганско-Васюканского участка (проект «Сахалин-5»).
- 2003 приобретена компания «Северная нефть»; получены лицензии на освоение Ванкорского, Северо-Ванкорского месторождений в Восточной Сибири и Венинского блока (проект «Сахалин-3»).
- 2004 начато разведочное бурение в рамках проекта «Сахалин-5»; приобретено ОАО «Юганскнефтегаз».
- 2005 начата добыча нефти в рамках проекта «Сахалин-1».
- 2006 проведено публичное размещение акций; приобретен блокирующий пакет в Верхнечонском месторождении; завершена консолидация основных дочерних обществ; подписано соглашение о развитии сотрудничества с компаниями CNPC, BP, «Газпром».
- 2007 получена лицензия на освоение Восточно-Сугдинского участка; приобретены крупные добычающие, перерабатывающие и сбытовые активы; компания стала лидером российской нефтяной отрасли.
- 2008 началась реализация моторных и трансмиссионных масел под брендом «Роснефть»; введен в эксплуатацию новый танкер усиленного ледового класса; компания занимает 2-е место в рейтинге информационной прозрачности российских компаний агентства Standard & Poor's.
- 2009 началась промышленная добыча нефти на Ванкорском месторождении в Восточной Сибири; «Роснефть» первой среди российских компаний приступила к реализации нефтепродуктов на Санкт-Петербургской международной товарно-сырьевой бирже; «Роснефть» привлекла 20-летний кредит от Банка развития Китая; «Роснефть» заняла 1-е место в исследовании информационной прозрачности российских компаний агентства Standard & Poor's.



место среди российских компаний в исследовании информационной прозрачности агентства Standard & Poor's.

Компания продемонстрировала высокую устойчивость в условиях мирового финансового кризиса и, сохраняя объем финансирования стратегических проектов, продолжила генерировать свободный денежный поток и сокращать чистый долг. Благодаря привлечению долгосрочного кредита от Банка развития Китая существенно улучшился кредитный профиль «Роснефти».

### Ресурсная база

Основное конкурентное преимущество «Роснефти» — размер и качество ее ресурсной базы. Компания располагает 22,9 млрд баррелей н.э. доказанных запасов, что является одним из лучших показателей среди публичных нефтегазовых компаний мира. При этом по запасам жидких углеводородов «Роснефть» является безусловным лидером.

Обеспеченность компании доказанными запасами углеводородов составляет 26 лет, а большая часть запасов относится к категории традиционных, что дает возможность эффективно наращивать добычу.

Компания располагает также 14,1 млрд баррелей н.э. вероятных запасов и 11,1 млрд баррелей н.э. возможных запасов, которые являются источником восполнения доказанных запасов в будущем.

### Геологоразведка

«Роснефть» активно увеличивает свою ресурсную базу за счет геологоразведочных работ и новых приобретений, чтобы обеспечить устойчивый рост добычи в долгосрочной перспективе. У компании один из самых высоких уровней выполнения доказанных запасов углеводородов, который по итогам 2009 года составил 163%.

Основную часть ГРП «Роснефть» осуществляет в наиболее перспективных нефтегазоносных регионах России, таких как Восточная Сибирь, шельф южных морей России, а также Дальний Восток. Это обеспечивает компании доступ

к более 47 млрд млрд баррелей н.э. прогнозных извлекаемых ресурсов.

### Добыча нефти

«Роснефть» успешно реализует стратегию устойчивого роста добычи, в том числе благодаря внедрению самых современных технологий. В 2009 году компания добыла 108,9 млн тонн нефти (796 млн баррелей). Таким образом, с 2004 года добыча нефти компанией выросла более чем в пять раз.

Одновременно «Роснефть» демонстрирует высокую эффективность своей деятельности в целом и имеет самый низкий уровень удельных операционных затрат на добычу нефти не только среди российских, но и среди основных международных конкурентов.

### Добыча газа

«Роснефть» является одним из крупнейших независимых производителей газа в Российской Федерации. Компания добывает более 12 млрд м<sup>3</sup> товарного природного и попутного газа в год и обладает огромным потенциалом для дальнейшего наращивания добычи благодаря наличию значительного объема запасов. В настоящее время «Роснефть» реализует программу по увеличению уровня использования попутного нефтяного газа до 95%.

### Переработка

Суммарный объем переработки нефти на НПЗ компании составил по итогам 2009 года рекордные для российского нефтеперерабатывающего сектора 49,8 млн тонн (365 млн баррелей). Заводы «Роснефти» имеют выгодное географическое положение, что позволяет значительно увеличить эффективность поставок производимых нефтепродуктов. В настоящее время «Роснефть» реализует проекты расширения и модернизации своих НПЗ с целью улучшения баланса между объемами добычи и переработки нефти, а также для увеличения выпуска качественной продукции с высокой добавленной стоимостью, соответствующей

самым современным экологическим стандартам.

### Экспортные терминалы

Отличительная черта «Роснефти» — наличие собственных экспортных терминалов в Туапсе, Де-Кастри, Находке, Архангельске, которые позволяют существенно повысить эффективность экспорта продукции компании. «Роснефть» в настоящее время осу-

**Компания стала лидером российской нефтяной отрасли по объемам добычи нефти, обеспечив более 20% российской добычи, а также вышла на первое место по суммарным мощностям переработки нефти**

ществляет комплексные программы расширения и модернизации терминалов с целью обеспечения соответствия их мощностей планируемому объему экспорта.

### Сеть АЗС

Одной из стратегических задач «Роснефти» является увеличение объемов реализации собственной продукции напрямую конечному потребителю. С этой целью компания развивает розничную сбытовую сеть, которая сегодня насчитывает около 1700 АЗС. По количеству АЗС «Роснефть» занимает второе место среди российских компаний.

### Корпоративное управление

«Роснефть» строго придерживается международных стандартов корпоративного управления, раскрытия информации, а также финансовой отчетности. С 2006 года треть мест в совете директоров занимают независимые директора.

Компания следует политике высокой социальной ответственности не только перед своими сотрудниками, членами их семей и жителями регионов, в которых она осуществляет свою деятельность, но и перед обществом в целом. 