

Лидирующие позиции в НГХК занимают НК «Роснефть» и ОАО «Газпром», опередив по основным показателям деятельности ОАО «Лукойл», при этом основным налогоплательщиком в 2013г. является «Роснефть». Несмотря на это НК «Роснефть» постоянно проводит внутренний аудит с целью повышения и удержания конкурентоспособности предприятия и продукции в отрасли.

"Роснефть" - лидер российской нефтяной отрасли и одна из крупнейших публичных нефтегазовых корпораций мира, обеспечивающая стабильно высокие доходы акционерам за счет устойчивого роста, повышения эффективности, инноваций, включая разработку и внедрение новых технологий. Среди активов НК "Роснефть" можно выделить: - 2,5 млрд. т. доказанных запасов нефти и 992 млрд. куб. м. газа по PRMS; - 424 разрабатываемых месторождения с годовой добычей свыше 120 млн. т. нефти и 16 млрд. куб. м. газа; - 7 НПЗ в России мощностью 54 млн. т. нефти в год; - Доли в 4 НПЗ в Германии, чистая мощность — 11,5 млн. т. нефти в год; - 1 691 действующая АЗС под брендом «Роснефть» в 46 регионах России и 3 АЗС на территории Абхазии. К приоритетным направлениям деятельности НК "Роснефть" относятся: - обеспечение технологического лидерства за счет собственных разработок и стратегических партнерств; - завершение модернизации перерабатывающих мощностей; - поддержание добычи на эксплуатируемых месторождениях и разработка новых месторождений на суше и шельфе; - освоение запасов трудноизвлекаемых залежей; - эффективная монетизация запасов попутного и природного газа; - рост эффективности сбытовой деятельности в России и на зарубежных рынках; - реализация лучших практик в области охраны окружающей среды и техники безопасности. В современном мире ключевым источником роста добычи углеводородов становится разработка недр в неблагоприятных природно-климатических и горно-геологических условиях. Ведущие мировые нефтегазовые компании вынуждены разрабатывать новые виды месторождений с трудноизвлекаемыми запасами, а также углеводородные ресурсы на шельфе. Такие проекты требуют значительных капиталовложений, и уверенно реализовывать их способны только самые крупные международные компании, обладающие необходимой уникальной технологической экспертизой. Фактор роста масштабов проектов во многом предопределили крупнейшие слияния конца 1990-х, благодаря которым появились такие компании, как ExxonMobil, Chevron Техасо, современные Total и BP. В настоящее время неорганический рост по-прежнему является важным элементом стратегии любой крупной нефтегазовой компании и в различных сегментах российского химического комплекса наметилась тенденция к образованию объединений, формируемых, прежде всего, крупнейшими газовыми и нефтяными компаниями, которые заинтересованы в создании интегрированных комплексов по переработке имеющихся ресурсов химического и нефтехимического сырья [1]. С приобретением группы ТНК-BP «Роснефть» не только нарастит масштабы своего

бизнеса и выйдет на первое место по объемам добычи и запасов среди публичных нефтяных компаний мира, но также и реализует другие свои стратегические цели, в том числе развитие газового бизнеса и рост эффективности сбытовой деятельности. Объем добычи «Роснефти» составит более 200 млн. т. нефти в год, или порядка 5 % от общемирового уровня, и более 40 млрд. куб. м. газа. Суммарные доказанные запасы нефти и газа по классификации PRMS превысят 5 млрд. т. н. э. Уровень переработки нефти составит немногим меньше 100 млн. т. К производственным активам «Роснефти» добавятся уникальное по объемам запасов нефти Самотлорское месторождение, добывающие предприятия в Ханты-Мансийском, Ямало-Ненецком автономных округах, Тюменской, Оренбургской, Самарской областях и Красноярском крае. Добыча и геологоразведка будет проводиться более чем на 830 лицензионных участках. Извлекаемые запасы по категориям ABC1+C2 составят более 11 млрд. т. нефти и конденсата и 5,8 трлн. куб. м. газа. Объединенная компания будет управлять 11 НПЗ в России и 6 НПЗ за ее пределами (доли в 4 НПЗ в Германии и в Мозырском НПЗ в Белоруссии, а также Лисичанский НПЗ на Украине), реализовывать нефтепродукты через розничную сеть, состоящую из 2 435 АЗС. Благодаря приобретению ТНК-ВР расширяется зарубежный бизнес НК «Роснефть»: добавляются проекты в Бразилии и во Вьетнаме, в Венесуэле Компания будет реализовывать сразу 5 проектов. Приобретение ТНК-ВР направлено на увеличение масштаба и повышение эффективности бизнеса Компании в России и за рубежом. Каждая из компаний имеет сильные стороны, взаимодополняющие друг друга как с точки зрения активов, так и компетенций сотрудников. В геологоразведке и добыче основные синергии заключаются в оптимизации расходов по обустройству и ускорению сроков ввода месторождений, сокращению логистических затрат и затрат на покупку работ и услуг, повышению эффективности операционной деятельности. В частности, НК "Роснефть" планирует получить синергетический эффект за счет: - ускорения срока ввода и обустройства Сузунского, Тагульского и Лодочного месторождений ТНК-ВР с использованием инфраструктуры Ванкорского месторождения; - оптимизации схемы управления активами в Иркутской области; - оптимизации портфеля геологоразведочных проектов в Красноярском крае, Тимано-Печоре, Иркутской области; - оптимизации технических решений и использования лучших практик (Центр удаленного управления бурением, подбор скважин-кандидатов и др.); - унификации условий закупок и эффекта увеличения масштаба; - оптимизации использования сервисных производственных мощностей на Куюмбинском, Сузунском, Тагульском, Ванкорском месторождениях и месторождениях Урало-Поволжья; - оптимизации административно-управленческих расходов на предприятиях и проектах; - оптимизации производственных программ на зрелых месторождениях. В переработке и сбыте синергетические эффекты в основном связаны с

оптимизацией маркетинга, сокращением затрат на покупку работ и повышением эффективности операционной деятельности. В частности, НК "Роснефть" планирует получить синергетический эффект за счет: - обменных операций по поставке нефти на НПЗ и для загрузки ВСТО; - обменных операций по поставке нефтепродуктов; - повышения эффективности реализации продукции B2B (битум, авиатопливо, масла); - расширения деятельности в странах СНГ; - унификации условий закупок и эффекта увеличения масштаба; - оптимизации использования сервисных производственных мощностей; - оптимизации административно-управленческих расходов на предприятиях и проектах; - оптимизации сети АЗС. Согласно результатам аудита, проведенного компанией DeGolyer & MacNaughton по классификации SEC, предусматривающей оценку до конца срока рентабельной разработки месторождений, на 31 декабря 2012 г. доказанные запасы углеводородов НК "Роснефть" составили 2 605 млн.т. н. э. В том числе запасы нефти составили 1 999 млн.т., запасы газа — 753 млрд. куб. м. Таким образом, коэффициент замещения запасов нефти составил 131 %. Запасы углеводородов выросли по сравнению с концом 2011 г. на 8 % (в том числе запасы нефти выросли на 2 %, запасы газа — на 33 %). Рост запасов газа в основном связан с созданием СП с ООО "НГК "Итера". Компания DeGolyer & MacNaughton также провела аудит запасов "Роснефти" по классификации PRMS. Доказанные запасы углеводородов на 31 декабря 2012 г. составили 3 311млн.т. н. э., включая 2 513 млн.т. нефти и 992 млрд.куб.м. газа. Запасы углеводородов выросли по сравнению с концом 2011 г. на 3 %. По итогам года обеспеченность НК "Роснефть" доказанными запасами углеводородов составила 25 лет, в том числе по нефти — 21 год, по газу — 62 года. Запасы Компании расположены как в традиционных регионах нефтегазодобычи (юг Европейской части России, Западная Сибирь, Центральная Россия), так и в новых перспективных регионах (Восточная Сибирь, Дальний Восток, Тимано-Печора). Около 73% всех доказанных запасов нефти НК "Роснефть" сосредоточено в Западной Сибири, в основном в Ханты-Мансийском автономном округе. Еще около 13 % запасов нефти находится в Восточной Сибири. В Западной Сибири также сосредоточено около 85 % доказанных запасов газа НК "Роснефть", они расположены главным образом в Ямало-Ненецком автономном округе. Большая часть запасов углеводородов «Роснефти» относится к категории традиционных. НК «Роснефть» осуществляет добычу нефти силами двенадцати добывающих предприятий в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печоре, Центральной России, южной части Европейской части России и на Дальнем Востоке. Компания также владеет 20 % долей в проекте Сахалин-1, включаемой в отчетность «Роснефти» по методу пропорциональной консолидации, а также ведет добычу нефти и газа силами четырех добывающих совместных предприятий, учитываемых по методу участия в капитале: «Томскнефть» - 50,0 %, «Удмуртнефть» - 49,54 %, «Полярное Сияние» - 50,0 % и «Верхнечонскнефтегаз»

- 25,94 %. В 2012 г. усилия "Роснефти" были сконцентрированы на оптимизации операционных и капитальных расходов, выводе на запланированную мощность Ванкорского месторождения, а также на реализации программ, направленных на повышение энергоэффективности. В 2012 году НК "Роснефть" добыла 122,0 млн. т. нефти и газового конденсата, что на 2,8 % выше аналогичного показателя предыдущего года. Рост был обеспечен прежде всего за счет увеличения добычи на Ванкорском и Верхнечонском месторождениях в Восточной Сибири и высокой эффективности геолого-технических мероприятий на месторождениях в Центральной России и Западной Сибири. Добыча природного и попутного газа (после сжигания на факеле) в 2012 г. увеличилась на 28,1 % по сравнению с предыдущим годом и составила 16,39 млрд. куб. м. Рост добычи связан с созданием СП с ООО "НГК "ИТЕРА" (доля "Роснефти" - 51 %), стабильной работой компрессорной станции Лугинецкого месторождения в "Томскнефти", увеличением добычи нефти на Ванкорском и Приобском месторождениях, вводом компрессорных станций на Комсомольском месторождении в сентябре 2011 г. и строительством газопровода к месторождениям "Северной нефти". Усилия НК "Роснефть" в 2012 г. были направлены на повышение операционной эффективности добычи. Производственные и операционные расходы сегмента "Геологоразведка и добыча" увеличились на 3,8 %, до 73,4 млрд. руб. Рост расходов удалось удержать ниже уровня инфляции благодаря проведению мероприятий по сокращению издержек. Объем эксплуатационного бурения по консолидируемым обществам НК "Роснефть" (кроме проекта Сахалин-1) составил 3 936 тыс. м. В добычу из эксплуатационного бурения было введено 1 126 нефтяных скважин, что на 11,4 % превышает уровень 2011 г. Добыча из новых скважин составила 9,41 млн. т. нефти и газового конденсата и 0,7 млрд. куб. м. газа. Средний дебит новых добывающих скважин составил 56,4 т./сут., а средний дебит по всему фонду добывающих скважин — 18,2 т./сут., что на 4,1 % больше, чем годом ранее. Снижение дебита новых скважин по сравнению с 2011 г. связано с естественным ухудшением качества разбуриваемых запасов в Западной Сибири, а также искусственным ограничением дебита скважин Ванкорского месторождения. Рост среднего дебита по всему фонду скважин связан с увеличением количества новых скважин, а также эффективным управлением фондом зрелых скважин. Суммарные затраты на разработку по консолидируемым обществам "Роснефти" в 2012 г. составили 276 млрд. руб., увеличившись на 6 % по сравнению с 2011 г. В настоящее время стратегической целью НК "Роснефть" является оптимизация структуры и объемов выпуска нефтепродуктов для удовлетворения растущего спроса на высококачественное моторное топливо. В структуру ОАО НК "Роснефть" входят семь крупных нефтеперерабатывающих предприятий на территории России: Комсомольский, Туапсинский, Новокуйбышевский, Куйбышевский, Сызранский, Ачинский НПЗ и

Ангарская нефтехимическая компания. Суммарная проектная мощность данных заводов по первичной переработке составляет 54 млн. т. нефти в год. В России НК "Роснефть" также принадлежат четыре мини-НПЗ в Западной и Восточной Сибири, Тимано-Печоре и на юге Европейской части России суммарной мощностью 0,6 млн. т. нефти в год, а также доля в Стрежевском мини-НПЗ в Западной Сибири. В Германии "Роснефть" владеет долями в четырех НПЗ мощностью 11,5 млн. т. (в доле Компании). НК "Роснефть" также производит нефтехимическую продукцию в России на Ангарском заводе полимеров, который специализируется на производстве этилена, пропилена и полиэтилена. Мощность установки пиролиза - основной технологической установки предприятия — составляет 300 тыс. т. этилена в год. НК "Роснефть" активно развивает производство масел. Базовыми производственными площадками являются Новокуйбышевский завод масел и присадок и завод по производству масел в составе Ангарской нефтехимической компании, а также Московский завод "Нефтепродукт". Суммарная мощность производства данных заводов составляет около 600 тыс. т. в год товарной продукции, в том числе 460 тыс. т. в год масел. В структуру НК "Роснефть" также входят Нефтегорский и Отрадненский газоперерабатывающие заводы в Самарской области, суммарная мощность которых составляет 1,8 млрд. куб. м. газа в год. Новые проекты В 2012 году продолжается реализация проекта по строительству нефтехимического комплекса на Дальнем Востоке (Восточная нефтехимическая компания) мощностью 3,4 млн. т. по сырью. Завод будет специализироваться на выпуске полимеров (полиэтилена и полипропилена). Также, 2012г., была завершена разработка базовых проектов по основным технологическим установкам: пиролиза, производства полиэтилена, полипропилена, линейных альфа-олефинов, моноэтиленгликоля, инвестиции в проект составили 3,8 млрд. руб. и закончено базовое проектирование технологической конфигурации НПЗ в г. Грозном мощностью 1 млн. т. с целевым выходом товарной продукции 94 %. Наряду с проектами строительства новых заводов продолжается реализация проекта по расширению мощностей Ангарского завода полимеров. Проект включает реконструкцию имеющихся мощностей и строительство новых, в том числе самого крупного в России производства полиэтилена низкого давления мощностью 345 тыс. т. в год. Суммарные инвестиции по Ангарскому заводу полимеров в 2012 г. составили 1,9 млрд. руб. Продолжается реализация программы модернизации НПЗ "Роснефть", завершение которой позволит увеличить объемы переработки и радикально изменить качественные характеристики имеющихся заводов. В 2012 году закончена реконструкция установки каталитического риформинга, введены в эксплуатацию база хранения и отгрузки сжиженных газов и установка замедленного коксования на Комсомольском НПЗ. Таким образом, с начала реализации программы, принятой в 2008 г., завершены строительство и реконструкция 16 установок. Основные

работы по модернизации планируются завершить к 2017 г. В результате реализации программы мощности заводов по первичной переработке возрастут на 7 млн. т, мощности конверсионных процессов увеличатся на 17,7 млн. т, облагораживающих процессов - на 30 млн. т. Выход светлых нефтепродуктов вырастет с 56,7 % до почти 80 %, средний индекс сложности Нельсона увеличится с 4 до более чем 7. При этом капитальные затраты на российские перерабатывающие предприятия НК "Роснефть" в 2012 г. составили 140 млрд. руб. Деятельность НК "Роснефть" по реализации нефти, газа и нефтепродуктов направлена на максимизацию доходности поставок за счет увеличения объема продаж продукции напрямую конечному потребителю, а также за счет расширения сбытовой сети и повышения ее эффективности рост цен на нефть и нефтепродукты был частично скомпенсирован индексацией тарифов естественных монополий и базовой ставки НДС. Основными факторами, влияющими на результаты операционной деятельности «Роснефти», являются: - изменение цен на нефть, нефтепродукты и газ; - обменный курс рубля и темпы инфляции; - налогообложение, в первую очередь изменение налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ), экспортных пошлин и акцизов; - изменение тарифов естественных монополий (на трубопроводный и железнодорожный транспорт); - изменение цен на электроэнергию. Изменение курса доллара и Евро к рублю и темпы инфляции в Российской Федерации оказывают существенное влияние на результаты деятельности Компании в связи с тем, что значительная часть выручки от продажи нефти и нефтепродуктов выражена в долларах, в то время как большая часть расходов выражена в российских рублях. Обесценение рубля в реальном выражении оказывает позитивное влияние на операционную прибыль "Роснефти", укрепление рубля приводит к противоположному эффекту. Выручка от реализации и доход от зависимых и совместных компаний в 2012г. увеличились на 13,2 %, до 3 078 млрд. руб. за счет роста объемов реализации и роста цен на продукцию. Цена нефти «Юралс» в рублевом выражении увеличилась на 6,9 %, а мировые рыночные цены на дизельное топливо и мазут — на 8,4 % и 9,6 % соответственно. Выручка от реализации нефти и газа составила в 2012 г. 1 526 млрд. руб., увеличившись на 9,6 % по сравнению с 2011 г. за счет роста цен и объемов реализации, связанного с увеличением добычи углеводородов на 4,5 %. Рост выручки от реализации нефти в странах дальнего зарубежья составил 7,6 %. Рост цен на 6,3 %, имевший положительный эффект на выручку в размере 87 млрд. руб., сопровождался небольшим увеличением объемов реализации на 1 % (позитивный эффект в размере 13 млрд. руб.). В 2012 г. "Роснефть" продолжила осуществлять поставки собственной нефти на заводы СП Ruhr Oel GmbH. Помимо поставок собственной нефти, в 2012 г. "Роснефть" приобрела 8,7 млн. т. нефти на международном рынке на сумму 221 млрд. руб. для поставок на заводы СП Ruhr Oel GmbH. Эти расходы отражены в стоимости покупной нефти в составе

отчетов о прибылях и убытках и совокупном доходе. За 2012 г. выручка от реализации нефти в странах СНГ (Белоруссия, Казахстан) увеличилась на 24 млрд. руб. по сравнению с 2011 г. за счет роста объемов реализации на 41,4 % (положительный эффект на выручку в размере 22 млрд. руб.) и роста цен на 2,5 % (положительный эффект на выручку в размере 2 млрд. руб.). Поставки газа НК "Роснефть" до настоящего времени носили ограниченный характер, однако долгосрочная стратегия Компании предусматривает значительный рост в газовом сегменте рынка. "Газпром" контролирует единую систему газоснабжения и является монопольным поставщиком природного газа на внутреннем рынке и единственным экспортером российского газа. Рост выручки от реализации газа в 2012 г. на 53,5 % по сравнению с 2011 г. был вызван как ростом цен на 34,0 %, так и увеличением объемов реализации (положительный эффект на выручку в размере 6 млрд. руб. и 2 млрд. руб. соответственно). Положительное влияние на динамику выручки оказало также заключение в 2012 г. контрактов на поставку газа с крупными энергетическими компаниями. Растущий внутренний спрос на нефтепродукты высокого качества подталкивает отечественные нефтяные компании к модернизации нефтеперерабатывающих производств, поскольку уровень технологического развития является одним из основных факторов конкурентоспособности нефтяной компании и залогом ее устойчивого развития[2]. Инновационная деятельность "Роснефти" направлена на создание и внедрение новейших технологий для достижения следующих целей:

1. Блок "Разведка и добыча": - обеспечение восполнения запасов углеводородов на уровне не менее 100 % от текущей добычи; - обеспечение максимально допустимых коэффициентов извлечения углеводородов на новых месторождениях, разработка системных мер по увеличению нефтегазоотдачи на разрабатываемых месторождениях; - обеспечение максимально эффективного использования попутного газа; - разработка технологий экономически эффективного использования нетрадиционных запасов углеводородов.
2. Блок "Переработка": - повышение глубины переработки нефти; - внедрение новых технологий переработки тяжелых остатков, нефтегазохимии. Для выполнения данных задач в НК "Роснефть" реализуется Программа инновационного развития, соответствующая требованиям нормативно-правовых и планово-программных документов национального, регионального и корпоративного уровней. Программа состоит из следующих основных блоков: - целевые инновационные проекты; - целевые программы модернизации и повышения эффективности производства; - мероприятия по совершенствованию инновационной деятельности. В 2012 г. с целью повышения эффективности реализации Программы было активизировано сотрудничество с ведущими научными учреждениями и профильными организациями: - совместно с институтами и организациями РАН инициировано 5 комплексных целевых инновационных проектов по освоению и переработке нетрадиционных и

трудноизвлекаемых ресурсов углеводородов; - совместно с ГК "Ростехнологии" инициирован проект по формированию банка мировых нефтяных технологий с использованием информационно-аналитической системы сбора, консолидации, анализа и представления сведений о технологических решениях; - исследовательский институт Компании "РН-ЦИР", являющийся владельцем более 50 патентов и ноу-хау в области добычи и переработки нефти, нефте-и газохимии, стал резидентом Фонда "Сколково" с проектом "Разработка и внедрение технологии опытно-промышленного производства синтетических углеводородов из природного/попутного газа"; - подписан Меморандум о сотрудничестве с АНО "Агентство стратегических инициатив" в области организации совместных разработок по смежным с профилем деятельности "Роснефти" направлениям и привлечения новых инновационных проектов среднего бизнеса. В 2012 г. инвестиции в осуществление исследований и разработок в рамках реализации Программы инновационного развития составили 9,9 млрд. руб., что на 16 % выше показателя за 2011 г. [3].

Инновационная деятельность в большей степени, чем другие направления предпринимательской деятельности, сопряжена с риском, так как полная гарантия благополучного результата в инновационном предпринимательстве практически отсутствует. В крупных организациях этот риск, однако, значительно меньше, поскольку перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (отлаженной и чаще всего диверсифицированной).

Основные факторы риска, с которыми может столкнуться НК "Роснефть" это: 1. Отраслевые риски: - связанные с ценами на сырую нефть, газ и нефтепродукт; - связанные с зависимостью от монопольных поставщиков услуг по транспортировке нефти, газа и нефтепродуктов и их тарифов; - связанные с географическими и климатическими условиями; - связанные с реализацией добываемого газа; - связанные с фактическим размером запасов; - связанные с конкуренцией. 2. Страновые и региональные риски: - связанные со страной и регионом деятельности. 3. Финансовые риски: - валютные; - изменения процентных ставок; - инфляция. 4. Правовые риски: - связанные с изменением валютного регулирования; - связанные с изменением налогового законодательства; - связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин; - связанные с изменением антимонопольного законодательства; - в сфере правового регулирования недропользования; - в сфере правового регулирования имущественных отношений; - в сфере правового регулирования отношений землепользования и градостроительных отношений; - в области охраны окружающей среды и промышленной безопасности; - связанные с текущими судебными процессами, в которых участвует компания. Избежать полностью риска, как в инновационной, так и инвестиционной деятельности практически невозможно, но НК "Роснефть" активно занимается прогнозированием и планированием деятельности Компании, что способствует

минимизации всех вышеперечисленных факторов риска.