АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ
СИСТЕМА

БАШНЕФТЬ

Развитие башкирских нефтяных активов:

итоги 2009 года и модель создания стоимости

Апрель 2010 г.

Важное замечание

Некоторые заявления в данной презентации могут содержать предположения или прогнозы в отношении предстоящих событий ОАО АНК «Башнефть» и ОАО «АФК «Система». Такие утверждения содержат выражения «ожидается», «оценивается», «намеревается», «будет», «мог бы», отрицания таких выражений или другие подобные выражения. Мы бы хотели предупредить Вас, что эти заявления являются только предположениями, и реальный ход событий или результаты могут существенно отличаться от заявленного. Мы не намерены пересматривать эти заявления с целью соотнесения их с реальными событиями и обстоятельствами, которые могут возникнуть после вышеуказанной даты, а также отражать события, появление которых в настоящий момент не ожидается. Из-за многих факторов действительные результаты ОАО АНК «Башнефть» и ОАО «АФК «Система» могут существенно отличаться от заявленных в наших предположениях и прогнозах; в числе таких факторов могут быть общие экономические условия, конкурентная среда, в которой мы оперируем, риски, связанные с деятельностью в России, быстрые технологические и рыночные изменения в сферах нашей деятельности, а также многие другие риски, непосредственно связанные с ОАО АНК «Башнефть» и ОАО «АФК «Система» и их деятельности.

Участники мероприятия

Меламед Леонид Адольфович
Президент ОАО АФК «Система»
Председатель Правления ОАО АФК «Система»
Член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть»

Гончарук Александр Юрьевич
Член Совета директоров ОАО АФК «Система»
Председатель Совета директоров ОАО АНК «Башнефть»

Корсик Александр Леонидович
Старший Вице-президент ОАО АФК «Система»
Руководитель бизнес-единицы «ТЭК»
Член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть»

Хорошавцев Виктор Геннадиевич
Президент ОАО АНК «Башнефть»
Член Совета Директоров ОАО АНК «Башнефть»

Курач Алексей Валерьевич
Вице-президент ОАО АНК «Башнефть» по экономике и финансам

Содержание

1. **Приобретение нефтяных активов в контексте стратегии Корпорации**
   МЕЛАМЕД Л.А. – Президент, Председатель Правления АФК «Система»

2. Стратегия развития нефтяных активов АФК «Система»

3. Финансовые показатели

4. Корпоративное развитие и социальная ответственность

1.1. Стратегические задачи АФК «Система»: “5 X 5 > 25”

Текущая стратегия была одобрена в 2008 г., ее основные положения:

1. Повышение стоимости всех активов
- Достижение сильных и прозрачных финансовых результатов.
- Высокое качество управления активами - в том числе, за счет партнерства с компаниями-лидерами.
- Диверсификация рисков и привлечение капитала - в том числе, за счет партнерства с компаниями-лидерами.

2. Соблюдение строгой финансовой дисциплины
- Принятие инвестиционных решений базируется на основных индикаторах, таких как TSR и ROIC.
- Прозрачная система КПЭ для всех публичных и непубличных компаний.

3. Упрощение корпоративной структуры управления

4. Совершенствование портфельной стратегии и управления активами

5. Лучшая практика IR и корпоративного управления

Возврат на инвестированный капитал (ROIC) – более 25% в течение 5 лет и далее

Ключевым приоритетом является значительное повышение доходности инвестиций в портфельные компании АФК «Система»

1.2. Приобретение нефтяных активов в рамках исполнения стратегии АФК «Система»:

Стратегические задачи АФК «Система»: “5 X 5 > 25”

Повышение стоимости активов	Соблюдение строгой финансовой дисциплины	Совершенствование портфельной стратегии и управления активами	Лучшая практика IR и корпоративного управления	Упрощение корпоративной структуры управления
✓	✓	✓	✓	✓
• Нефтяные активы приобретены по комфортной цене, в условиях выгодной рыночной конъюнктуры. • Наличие резервов для повышения экономической эффективности предприятий башкирского ТЭК до целевого уровня АФК «Система» (ROIC >=25% в течение 5 лет). • Получение контроля над «Башкирэнерго» - активом, создающим дополнительную акционерную стоимость.	• Нефтяные активы - устойчивая база для создания стабильных денежных потоков и дивидендов. • Наличие мощного экономического потенциала, не требующее финансовой поддержки и гарантий корпоративного центра.	• Диверсификация инвестиционного портфеля АФК «Система», снижение корпоративных рисков. • Достижение эффекта масштаба, увеличение в инвестиционном портфеле доли крупных проектов. • Улучшение возможностей для дальнейшей оптимизации стратегии финансирования инвестиционного процесса.	• Наличие у АФК «Система» профессиональных компетенций для конкурентного развития и контроля предприятий. • Обширные возможности в области улучшения корпоративного управления и информационной прозрачности предприятий.	• Выделение функций стратегического развития нефтяных активов в 4-ю бизнес-единицу «ТЭК». • Консолидация нефтяных активов, создание на базе ОАО АНК «Башнефть» вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК), как оптимального механизма создания акционерной стоимости.

Приобретение нефтяных активов соответствует стратегии АФК «Система»

1.3. Первые шаги АФК «Система» в нефтяной отрасли

Стратегические вызовы	Действия, предпринятые в ответ на вызовы
! Несбалансированная модель: собственная добыча обеспечивает < 50% мощностей переработки. ! Низкое качество собственной сырой нефти, высокий уровень обводненности по добыче и выработанности запасов. ! Узкие возможности доступа к конечным потребителям, региональная сеть заправок. ! Башкирский ТЭК – набор региональных активов, компаний, оперирующих преимущественно на локальном рынке – отсутствие экономики масштаба. ! Ограниченные возможности по развитию нефтяных активов, в т.ч. наличие предела для органического роста добычи, узкий спектр потенциальных целей для M&A. ! Наличие масштабных внутренних не - эффективностей, в т.ч. – загрузка НПЗ по давальческой схеме, сервисы и т.д. ! Неэффективная владельческая структура. ! Отсутствие структуры единого управления предприятиями.	✓ Утверждена стратегия развития нефтяных активов, предполагающая: – Оптимизацию владельческой и управленческой структуры, построение ВИНК; – Достижение 100% баланса собственных добывающих и перерабатывающих мощностей; – Обеспечение доступа к конечным потребителям. ✓ Реализованы ключевые стратегические инициативы: – Заключено соглашение о приобретении 49% ОАО НК «РуссНефть»; – Полный отказ от давальческой схемы; – Сформирована ВИНК. ✓ Достигнута комфортная поддержка планов по развитию нефтяных активов АФК «Система» со стороны ключевых миноритарных акционеров башкирского ТЭК. ✓ Укреплен кадровый состав, в АФК «Система» создана БЕ «ТЭК», обновлена система мотивации персонала. ✓ Начат процесс реорганизации владельческой структуры ОАО «Башкирэнерго». **По результатам 2009 г. АФК «Система» показала существенную положительную переоценку совокупной стоимости нефтяных активов**

В результате предпринимаемых мер с момента получения АФК «Система» контроля над нефтяными активами их акционерная стоимость увеличилась

1.4. Динамика стоимости нефтяных активов в портфеле АФК

2005-2006 гг.

Приобретены миноритарные пакеты акций башкирского ТЭК

$600 млн

Начало 2009 г.

Приобретены контрольные пакеты акций башкирского ТЭК

$ 2 млрд

Конец 2009 г.

По результатам 2009 года произведена переоценка балансовой стоимости пакетов акций башкирского ТЭК по методу PPA

$ 4.7 млрд

Апрель 2010 г.

Рыночная стоимость пакета акций башТЭК

$ 6 млрд

В течение всего срока инвестирования стоимость башкирского ТЭК росла

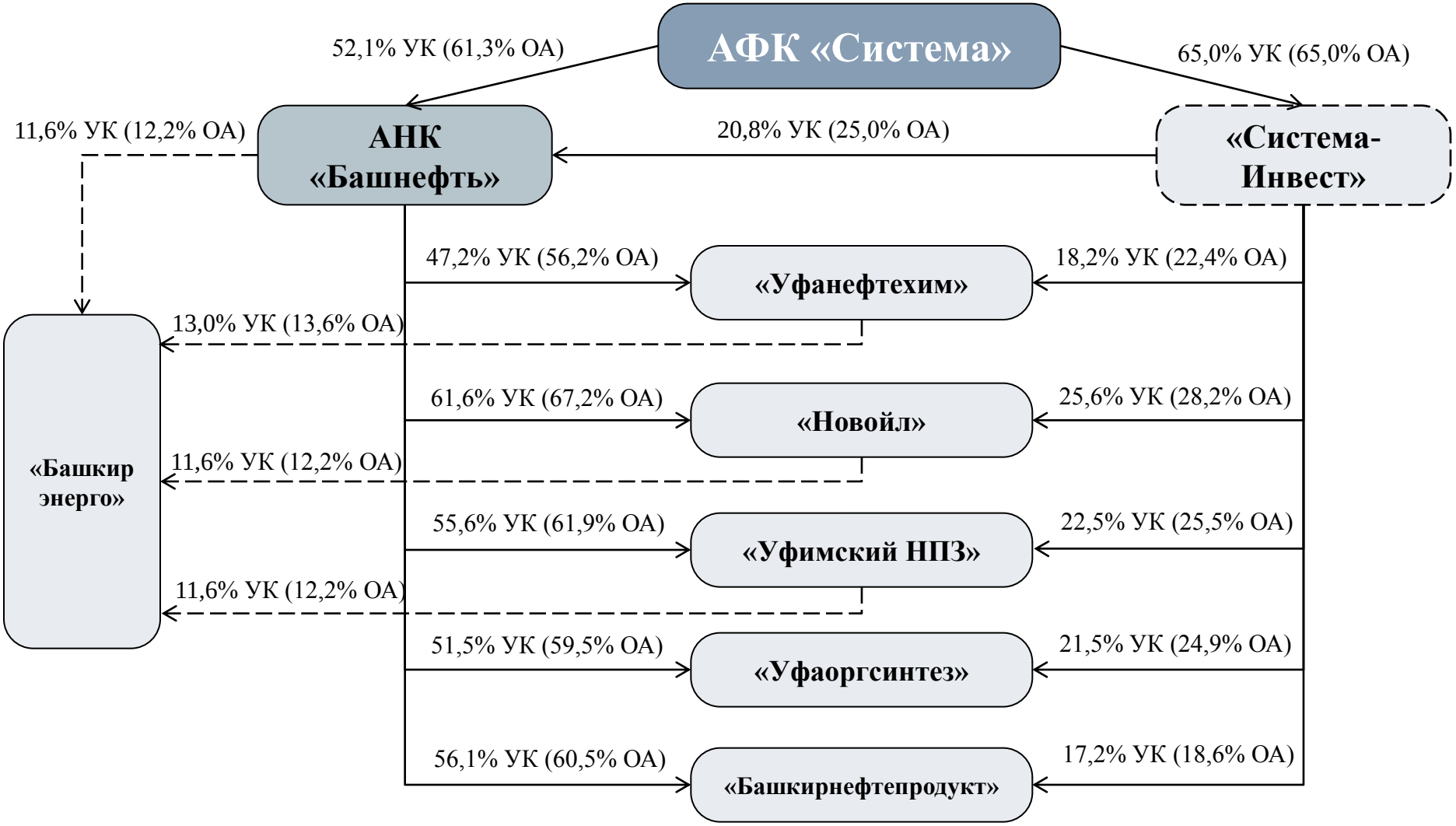
1.5. Приоритетные инициативы по дальнейшему увеличению акционерной стоимости нефтяных активов в соответствии со стратегией АФК «Система»

Ключевой критерий: ROIC >25%

- ✓ Оптимизация текущей операционной деятельности, устранение неэффективностей
- ✓ Упрощение владельческой структуры, завершение формирования ВИНК
- ✓ Выборочный M&A, приобретение новых лицензий / месторождений
- ✓ Финансирование долгом не выше уровня долг/EBITDA <=3
- ✓ Передовая система мотивации персонала
- ✓ Продолжение традиций высокой социальной ответственности в регионе

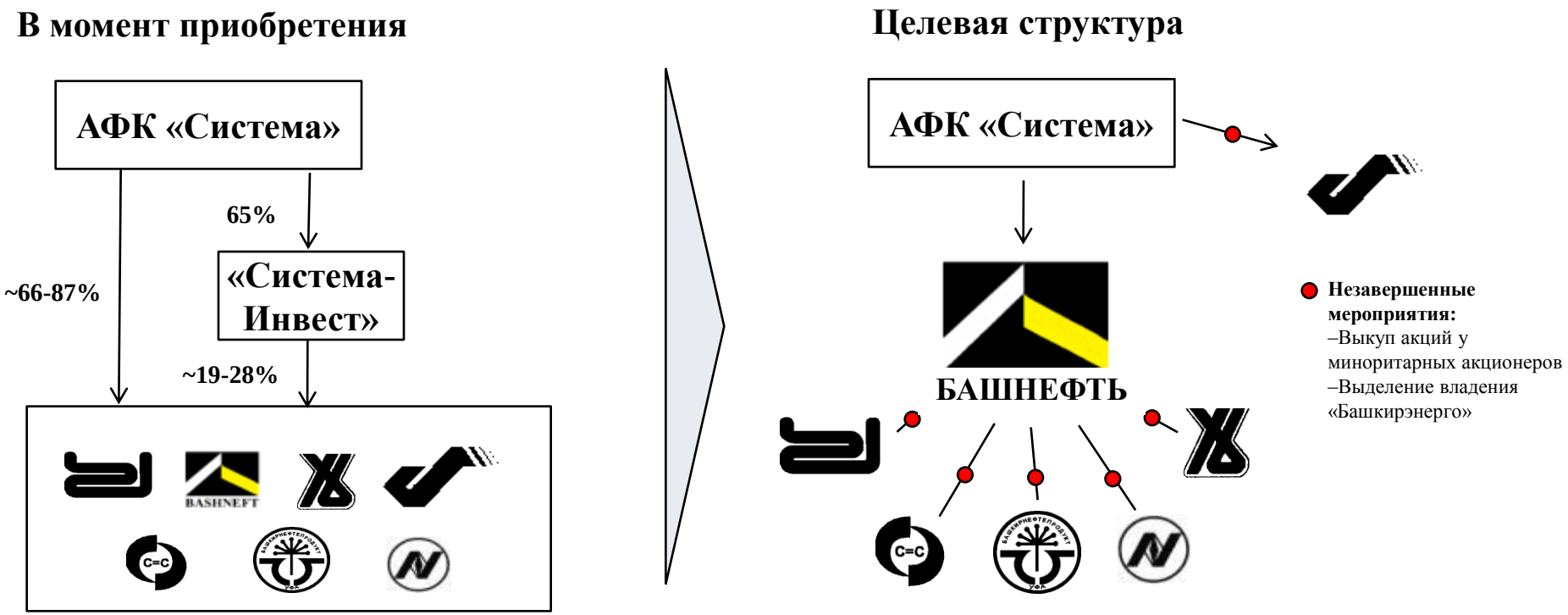
По мере реализации инициатив рыночная стоимость нефтяного портфеля АФК «Система» продолжит расти

1.6. Структура собственности БЕ «ТЭК» на 31 декабря 2009 г.



Упрощение акционерной структуры позволит повысить эффективность работы ВИНК

1.7. Оптимизация структуры владения нефтяными активами



- На базе ОАО АНК «Башнефть» создается ВИНК.
- Выкуп долей нефтяных предприятий у АФК «Система» осуществлен за счет привлечения долгового финансирования (облигационные займы на общую сумму 50 млрд рублей).
- АФК «Система» досрочно погасила кредит Банку ВТБ и высвободила основные залоги.
- В соответствии с требованиями законодательства ОАО АНК «Башнефть» выставило оферты по выкупу долей миноритарных акционеров.
- ОАО «Башкирэнерго» – инвестиционная история, обособленная от ОАО АНК «Башнефть».

Формирование целевой структуры владения нефтяными активами в целом завершено

1.8. Ожидаемый эффект от взаимодействия с ОАО НК «РуссНефть»

- ✓ Достижение баланса мощностей собственной добычи и переработки.
- ✓ Увеличение пула закупаемой западно-сибирской нефти.
- ✓ Оптимизация загрузки перерабатываемых мощностей и ассортимента производимых нефтепродуктов с целью увеличения маржи переработки.
- ✓ Реализация синергий.

- Ожидаемый ROIC нефтяных активов > 25%

Взаимодействие с ОАО НК «РуссНефть» позволяет достигать акционерных целей, установленных стратегией развития АФК «Система»

1.9. Будущее нефтяных активов АФК «Система»

- В соответствии с утвержденной стратегией, АФК «Система» намерена развивать нефтяные активы в долгосрочной перспективе.
- АФК «Система» намерена использовать все имеющиеся возможности (органический рост, M&A) для увеличения акционерной стоимости нефтяных активов.
- АФК «Система» не исключает возможности публичного размещения акций ОАО АНК «Башнефть» в качестве одного из инструментов реализации своей стратегии.

Ключевые показатели эффективности до 2013 года:

- **Дивидендный поток, сопоставимый по объему с БЕ «Телекоммуникационные активы»**
- **Доля в OIBDA АФК «Система» по US GAAP, сопоставимая с долей БЕ «Телекоммуникационные активы»**

Нефтяные активы становятся одним из ключевых элементов создания акционерной стоимости инвестиционного портфеля АФК «Система»

Содержание

1. Приобретение нефтяных активов в контексте выполнения стратегии Корпорации

2. **Стратегия развития нефтяных активов АФК «Система»**
   КОРСИК А.Л. Старший Вице-президент ОАО АФК «Система», Руководитель бизнес-единицы «ТЭК», Член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть»

3. Финансовые показатели

4. Корпоративное развитие и социальная ответственность

2.1. ОАО АНК «Башнефть» сегодня

«Башнефть» – один из значимых игроков среди предприятий нефтедобычи (Top-10) и нефтепереработки (Top-5) в Российской Федерации

«Башнефть» реализует свою продукцию на российском рынке, а также экспортирует в Европу

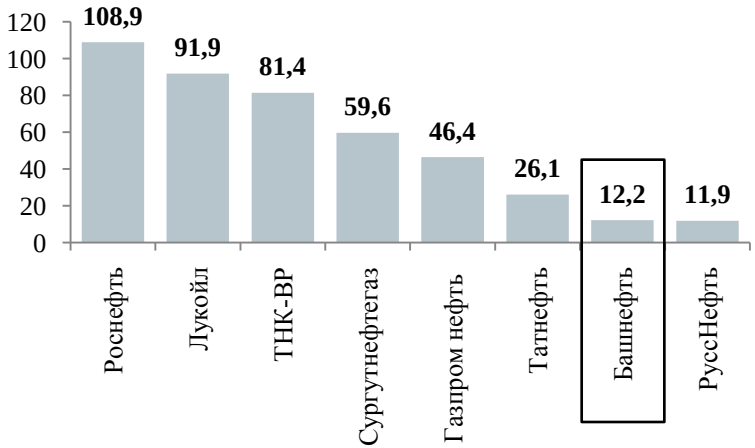
Группа включает в себя 5 предприятий нефтедобычи и переработки, а также сеть АЗС, расположенных в Республике Башкортостан

Добыча	Переработка	Сбыт
12,2 млн т.	20,7 млн т. (мощность 26,1 млн т.)	Розница и мелкий опт: 0,8 млн т.
ООО «Башнефть-Добыча»	ОАО «Уфанефтехим», ОАО «Новойл», ОАО «УНПЗ», ОАО «Уфаоргсинтез»	ОАО «Башкирнефтепродукт»
• Значительные запасы (20 лет) подтверждены международным аудитом • Высокий потенциал роста за счет новых технологий • Потенциал сокращения издержек за счет внедрения новых технологий и оптимизации оргструктуры	• Масштабный перерабатывающий комплекс с высоким уровнем сложности и качества продукции • Мощности не обеспечены собственным сырьем	• АЗС и нефтебазы расположены на территории Республики Башкортостан

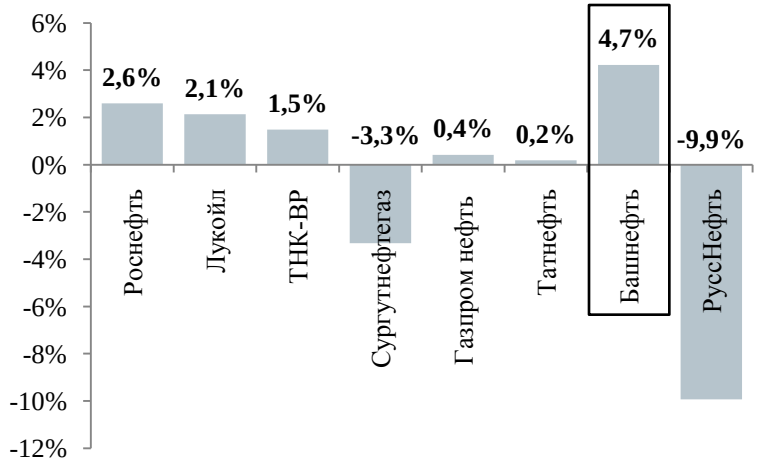
На текущий момент «Башнефть» – несбалансированная ВИНК, с мощным комплексом переработки, не обеспеченным собственным объемом добычи и недостаточными позициями на мелкооптовом и розничном рынках нефтепродуктов

2.2. ОАО АНК «Башнефть» в нефтяной отрасли РФ*

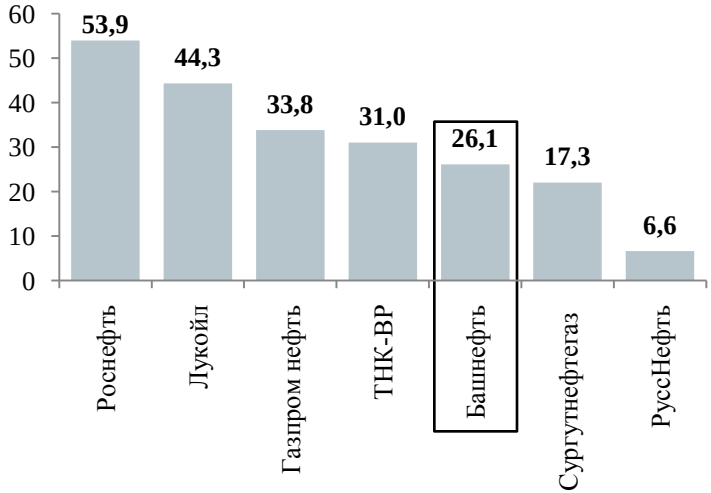
Добыча нефти в 2009 г. (млн т.)



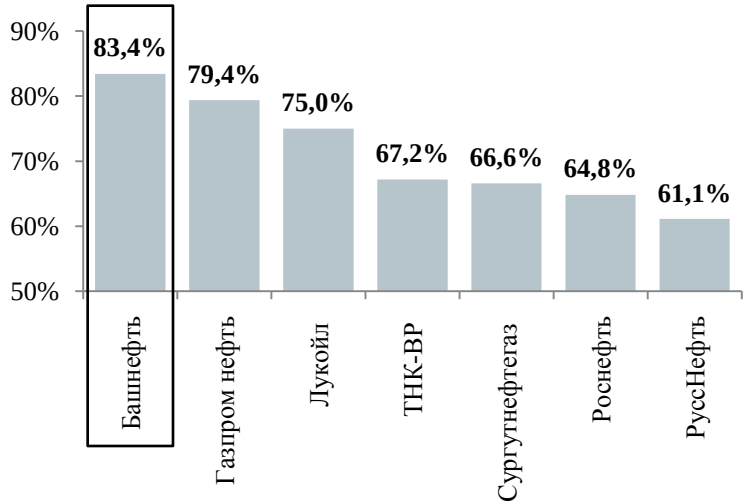
Темпы роста добычи нефти 2009/2008 (%)



Мощности по переработке (млн т.)**



Глубина переработки в 2009 г. (%)



* *ТНК-ВР включает 50% долю участия в ОАО «НГК Славнефть»*
Газпромнефть включает 50% долю участия в ОАО «НГК Славнефть» и 60% долю участия в ОАО «Московский НПЗ»

** *Без учета мини-НПЗ*

Источники: ЦДУ ТЭК, данные компаний, расчеты АФК

«Башнефть» владеет мощным высокотехнологичным комплексом нефтепереработки, недостаточно обеспеченным собственным сырьем

2.3. Ожидания акционеров

	«Башнефть» СЕГОДНЯ	«Башнефть» в БУДУЩЕМ
Добыча	• Небольшой масштаб – **12 млн т.**	✓ Масштабный бизнес – не менее **25 млн т.**
Баланс	• Зависимость от внешних поставок сырой нефти (50% потребностей переработки)	✓ Сбалансированные поставки (80-100% потребностей нефтепереработки)
Позиция на рынке	• Слабый доступ (прямой) к конечным потребителям – 1 регион – Сеть АЗС – 6% продаж моторного топлива	✓ Уверенные позиции в наиболее прибыльных секторах – Мелкооптовые продажи: более 20 регионов – Сеть АЗС – 25% продаж моторного топлива
Возможности роста	• Небольшой масштаб ограничивает возможности реализации крупных проектов в разведке и добыче	✓ Масштаб позволяет осуществлять крупные проекты и, потенциально, выходить на международные рынки
Эффектив-ность	• Недостаточная эффективность бизнеса	✓ Высокая отдача на вложенный капитал
Репутация	• Воспринимается как региональная компания, осуществляющая свою деятельность на республиканском уровне	✓ Признание в качестве ведущей частной нефтяной компании с точки зрения корпоративного управления и менеджмента

Акционеры ожидают, что ОАО АНК «Башнефть» будет преобразована в масштабную, сбалансированную ВИНК с растущей добычей, стабильными и эффективными каналами сбыта продукции

2.4. Базовые элементы стратегии по сегментам

Разведка и добыча	Нефтепереработка	Нефтехимия	Сбыт
Отсутствие капвложений (базовая добыча)	Текущее состояние	Текущее состояние	Текущее состояние
Текущее состояние	Соответствие продукции стандартам Евро 4/5	Органический рост	Умеренное расширение мелкого опта / экспорта посредством третьих сторон
Органический рост	Органический рост и модернизация	Органический рост и выпуск новых продуктов	Агрессивный сценарий развития собственных каналов продаж
Достижение баланса – создание СП	Продажа	Продажа	Продажа
Достижение баланса – посредством M&A			
Продажа			

- Выбранные направления стратегического развития

Стратегия ОАО АНК «Башнефть» – комбинация оптимальных с точки зрения эффективности и реализуемости вариантов развития каждого сегмента бизнеса

2.5. Описание бизнес-стратегии

- **Установление баланса ДОБЫЧА / ПЕРЕРАБОТКА и достижение устойчивого МАСШТАБА:**
  - Органический рост добычи
  - Приобретение российской добывающей компании средней величины
  - Приобретение других компаний/месторождений

- **Повышение эффективности собственных продаж:**
  - Агрессивное развитие мелкого опта в регионах с прямым доступом к ключевым клиентам
  - Расширение собственной розницы
  - Обеспечение прямого доступа на экспортные рынки

- **Оптимизация капитальных вложений:**
  - **Разведка и добыча:** сфокусированность на достижении умеренного органического роста добычи на имеющихся месторождениях:
    - создание новых планов разработки месторождений
    - контроль над капитальными и операционными затратами
    - усиление функции геологического /гидродинамического моделирования
  - **Нефтепереработка:** сфокусированность на обеспечении возможности выпуска 100% топлива по стандартам Евро 4 и Евро 5, повышении операционной эффективности
  - **Нефтехимия:** сохранение текущего состояния при сфокусированности на совершенствовании операционной деятельности, минимизации операционных затрат и повышении эффективности капитальных затрат

Стратегия ОАО АНК «Башнефть» – создание крупной сбалансированной ВИНК с растущей добычей, стабильными и эффективными каналами сбыта продукции

2.6. Основные показатели органического роста (нефтяные активы)

№	Параметр		Изменение %, Про-форма 2009 - 2013
1	**Выручка**	Добыча	↑
		Переработка	↑
		ИТОГО по компании	**Не менее 25%** ↑
2	**OIBDA**	Добыча	↑
		Переработка	↑
		ИТОГО по компании	**Не менее 30%** ↑
3	**Чистая прибыль**	Добыча	↑
		Переработка	↑
		ИТОГО по компании	**Не менее 20%** ↑
4	**CAPEX**	Добыча	**Около 30%** ↑
		Переработка	**Около 30%** ↓
		ИТОГО по компании	**Не менее 5%** ↑
5	**Долг**	ИТОГО по компании	**Долг/EBITDA < 3**

Цена нефти = $ 68 / bbl (Brent) ***Курс доллара = 31 руб. / $***

Финансовая модель Компании предполагает существенный рост всех основных финансовых показателей

2.7. Формирование ВИНК ОАО АНК «Башнефть» - ответ на вызовы времени

Вызовы времени

- Возможность выравнивания пошлин на нефтепродукты (до 57%)
- Введение стимулирующих акцизов на топливо стандарта Евро 4/5 в 2011 г.
- Введение с 2012 г. жестких стандартов для моторного топлива на основе Евро 4/5

- Нестабильность экономической конъюнктуры
- Волатильность рынков нефти и нефтепродуктов
- Рост конкуренции в нефтепереработке и нефтехимии в России по мере строительства новых предприятий и реконструкции действующих
- Избыточные мощности в Европе
- Дисбаланс добычи и переработки в Компании

Задачи ОАО АНК «Башнефть»

- Рост объемов добычи нефти на имеющихся месторождениях
- Снижение себестоимости добычи

- Переход к производству высококачественных нефтепродуктов по стандартам Евро 4/5

- Рост продаж и увеличение доли на рынках высококачественной продукции
- Формирование и продвижение бренда
- Формирование новых каналов сбыта на внутреннем и международном рынках

- Интенсивный рост компании за счет новых лицензий, приобретения добывающих активов, розничных и мелкооптовых сетей

Компания обладает достаточными ресурсами и компетенциями для одновременного решения ключевых задач формирования эффективной ВИНК

2.8. Стратегические результаты в 2009 г.

- ✓ **Рост добычи**
  - ОАО АНК «Башнефть» - лидер отрасли по темпам прироста добычи
- ✓ **Сохранение технологического лидерства в отрасли и устойчивая работа заводов**
  - По индексу Нельсона НПЗ Уфанефтехим» - №1 в России, а УНПЗ и «Новойл» входят в первую пятёрку. Совокупный индекс Нельсона – 7,5
- ✓ **Создание собственной коммерческой службы «с нуля»**
  - Гарантированное обеспечение заводов сырьём
  - Уход от давальческой схемы (полностью с декабря 09)
  - Развитие прямых продаж
  - Налаживание каналов экспорта
  - Эффективная работа службы железнодорожных перевозок
- ✓ **Внедрение в практику управления стандартов ведения бизнеса АФК «Система»**
  - Контроль затрат
  - Введение сегментации бизнеса и функциональных блоков поддержки
  - Регламентация и стандартизация бизнес-процессов, в том числе в таких областях как:
    - стратегическое планирование
    - управление персоналом
    - корпоративное управление
    - планирование и бюджетирование
    - бухгалтерская и управленческая отчетность
  - Внедрение централизованной службы закупок

Темпы роста среднесуточной добычи нефти в российских ВИНК в 2009 г.*

Компании	Среднесуточная добыча 2009, т./сут.		Изменение %
	Январь	Декабрь	
Башнефть	**32 026**	**34 887**	**8,9%**
Роснефть	311 552	331 638,7	6,4%
ТНК-ВР	186 352	193 693,5	3,9%
В целом по России	***1 332 816***	***1 370 787,1***	*2,8%*
Газпромнефть	81 194	81 638,7	0,5%
Татнефть	71 171	71 483,9	0,4%
Лукойл	251 416	248 316,1	-1,2%
Славнефть	52 155	51 151,6	-1,9%
Сургутнефтегаз	166 435	162 303,2	-2,5%
РуссНефть	36 287	33 551,6	-7,5%

** Источник: ЦДУ ТЭК*

Формула эффективности - это: накопленный опыт + менеджмент + потенциал АФК

2.9. Стратегические задачи ОАО АНК «Башнефть»

Формирование ВИНК

- Рост прибыльности нефтегазового бизнеса
- Совершенствование системы корпоративного управления ВИНК, юридической, владельческой и организационной структур
- Построение интегрированной системы планирования, контроля и управленческой отчетности

Разведка и добыча

- Обеспечение органического роста добычи до уровня не менее 15,1 млн т.
- Оценка возможности приобретения новых лицензий на разведку и добывающих активов
- Снижение себестоимости в течение 3-х лет не менее, чем на 10%

Нефтепереработка

- Обеспечение технической возможности производства 100% топлива стандарта Евро 4/5
- Увеличение глубины переработки до 91%
- Снижение себестоимости переработки в течение 3-х лет не менее, чем на 6%
- Рост объёмов переработки до 22 млн т.

Коммерция

- Формирование региональной сети сбытовых предприятий с продажами до 7,2 млн т. моторного топлива для увеличения выручки
- Рост розничных продаж (до 15% производимого моторного топлива) за счет расширения собственной сети и джобберских программ для увеличения прибыльности
- Развитие каналов доступа на экспортные рынки. Возможность экспорта до 40% производства нефтепродуктов

2.10. Состояние запасов ОАО АНК «Башнефть»

Общая информация

- Компания владеет лицензиями на разработку 177 месторождений, из которых 162 находятся в промышленной эксплуатации
- Доля 4 крупнейших месторождений (Арланское, Туймазинское, Югомашевское, Четырманское) в запасах ~ 27%
- Коэффициент пересчета тонн в баррели – 7,12
- Средний уровень залегания коллекторов – 1500 м.
- Средняя обводненность добычи – 91,13%

Результаты международного аудита запасов по методике SPE/PRMS-2007

- Независимый оценщик запасов – компания Miller & Lents Ltd.
- Коэффициент подтверждения запасов категории ABC1 – 77,2%.
- Кратность запасов – 20,6 лет

Запасы ОАО АНК «Башнефть», млн бар.

Категория запасов	01.04.09	31.12.09	Прирост за 9 мес.
Доказанные запасы по Компании(1P)	**1 667,6**	**1 795,1**	**127,5**
34 основных месторождений	*1 181,4*	*1 269,0*	*87,6*
Доказанные и Недоказанные запасы по Компании (3P)	**2 671,3**	**2 881,6**	**210,3**
34 основных месторождений	*1 976,5*	*2131,8*	*155,3*

Прирост доказанных запасов нефти с 01.04.09 по 31.12.09 составил 127,5 млн бар., коэффициент восполнения запасов в 2009 г. - 146%

Содержание

1. Приобретение нефтяных активов в контексте выполнения стратегии Корпорации

2. Стратегия развития нефтяных активов АФК «Система»

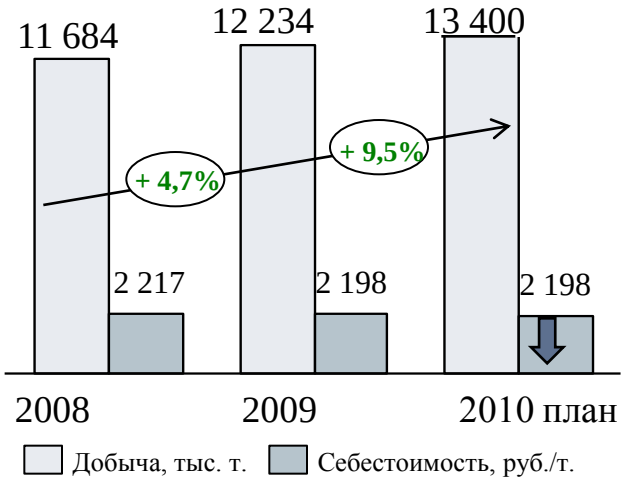
ХОРОШАВЦЕВ В.Г. – Президент ОАО АНК «Башнефть», Член Совета директоров ОАО АНК «Башнефть»

3. **Операционные и финансовые показатели**

4. Корпоративное развитие и социальная ответственность

3.1. Добыча – вчера, сегодня и завтра

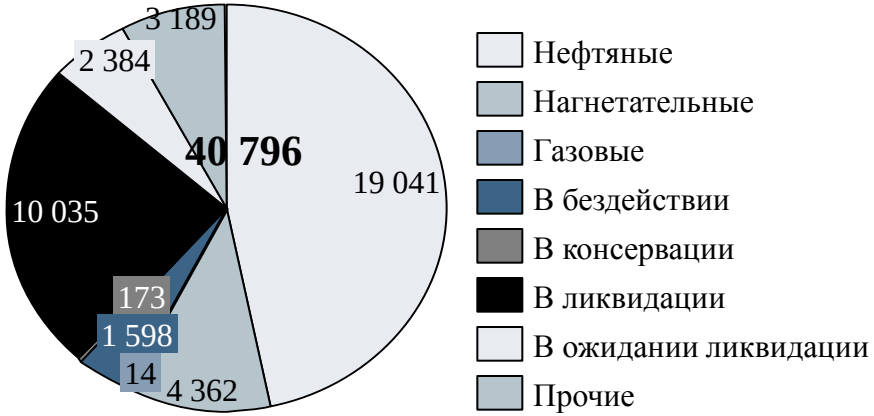
Годовая добыча и удельная себестоимость в ОАО АНК «Башнефть» в 2008 - 2010 гг.



Факторы обеспечившие рост добычи:

- ✓ Ввод в эксплуатацию 171 скважина (новые и расконсервация) – средний дебит – 41 бар./сут.
- ✓ Оптимизация режима работы скважин
- ✓ Работа с заводнением
- ✓ Проведение ГРП
- ✓ Зарезка боковых стволов

Фонд скважин на 31.12 2009 г.



Задачи

1. **Увеличение объемов добычи нефти**
2. **Снижение удельной себестоимости добычи нефти**
3. **Оптимизация портфеля лицензий**
4. **Пересмотр проектов разработки месторождений и построение моделей**
5. **Внедрение современной системы бизнес планирования в добыче**

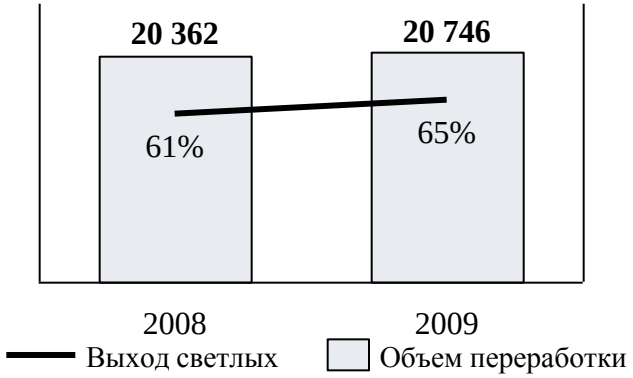
Планируемые результаты 2010 г.

1. **Добыча нефти - 13,4 млн т.**
2. **Снижение удельной себестоимость добычи за счёт оптимизации расходов по основным статьям затрат**
3. **Повышение эффективности работы с лицензиями, в т.ч. продление истекающих в 2010 г. лицензий**
4. **Разработка программы реструктуризации сервисного блока**
5. **Повышение эффективности разработки месторождений**

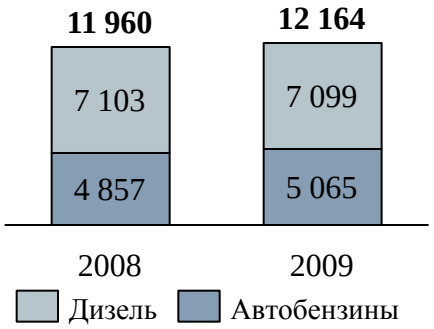
В 2010 г. темпы роста добычи в ОАО АНК «Башнефть» по-прежнему остаются очень высокими

3.2. Нефтепереработка – вчера, сегодня и завтра

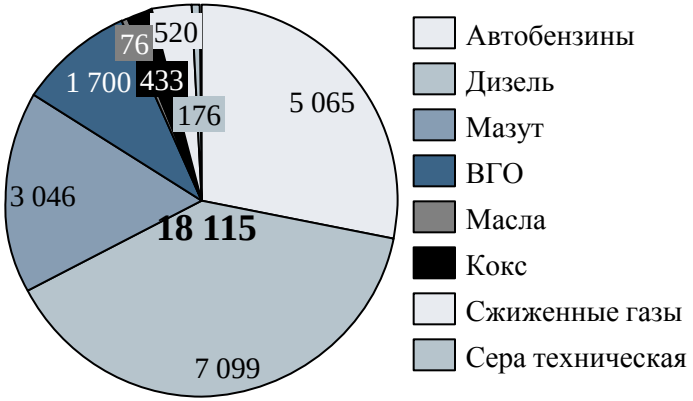
Объемы переработки нефти в 2009 г., тыс. т.



Производство светлых н/п в 2009 г., тыс. т.



Корзина нефтепродуктов в 2009 г., тыс. т.



Задачи

1. **Продолжение модернизации НПЗ для обеспечения стандартов «Евро 4/5»**
2. **Повышение эффективности текущей деятельности**
3. **Планирование уровня загрузки НПЗ и баланса распределения нефтепродуктов «от рынка»**

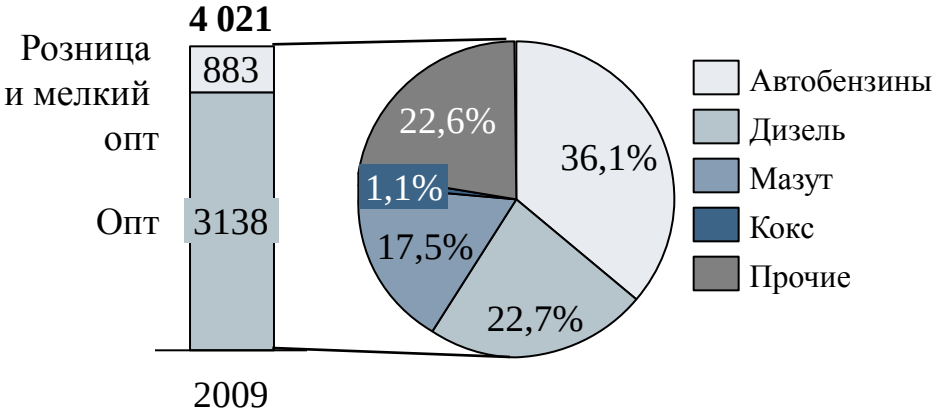
Планируемые результаты 2010 г.

1. **Переработка не менее 20 млн т. нефти в соответствие с требованиями рынка и производство свыше 12 млн т. светлых н/п**
2. **Повышение энергоэффективности и снижение себестоимости переработки нефти и нефтехимии**
3. **Внедрение программы оптимизационного планирования производства (DPO)**

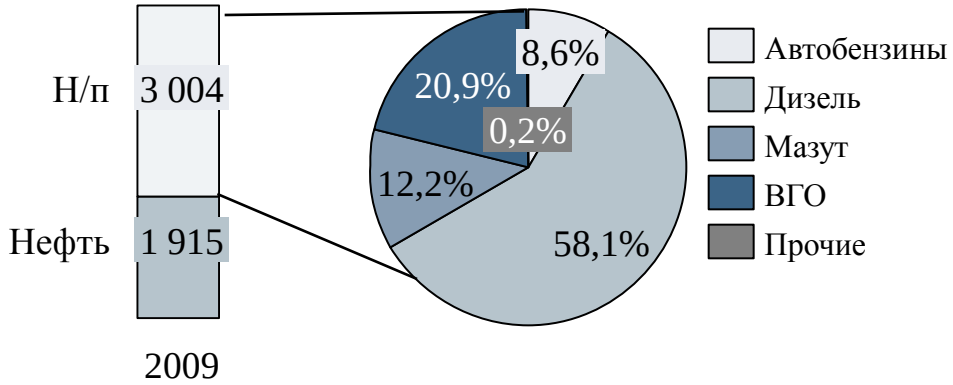
Уфимские заводы остаются технологическими лидерами отрасли

3.3. Коммерция – сегодня и завтра

Продажа н/п на внутреннем рынке в 2009 г., тыс. т.



Экспорт в 2009 г., тыс. т.



Задачи

1. **Гарантированное обеспечение заводов недостающим сырьём**
2. **Создание региональной сети продаж в целевых регионах**
3. **Создание устойчивых и эффективных экспортных каналов сбыта**
4. **Расширение сети розничных продаж**
5. **Повышение эффективности логистики**

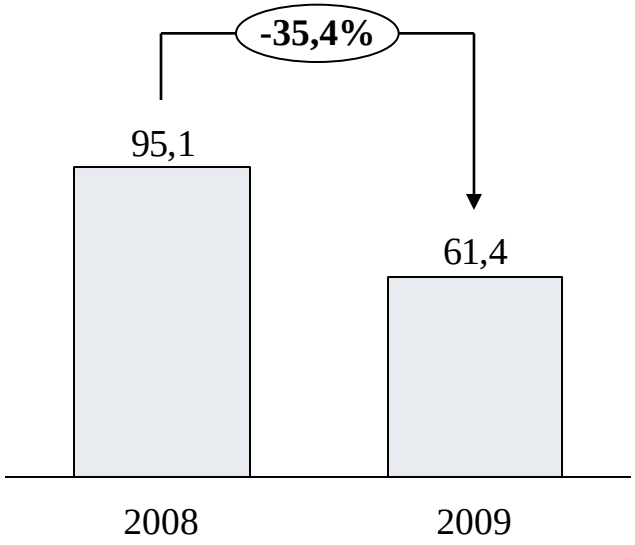
Планируемые результаты 2010

1. **Гарантированное обеспечение заводов компании углеводородным сырьём. Заключение долгосрочных контрактов с крупнейшими ВИНК**
2. **Экспорт около 6,7 млн т. н/п и 2,3 млн т. нефти**
3. **Продажа на внутреннем рынке более 11,5 млн т. н/п**
4. **Создание 15 региональных торговых предприятий**
5. **Расширение собственной розничной сети на 50 АЗС**
6. **Создание транспортной компании**

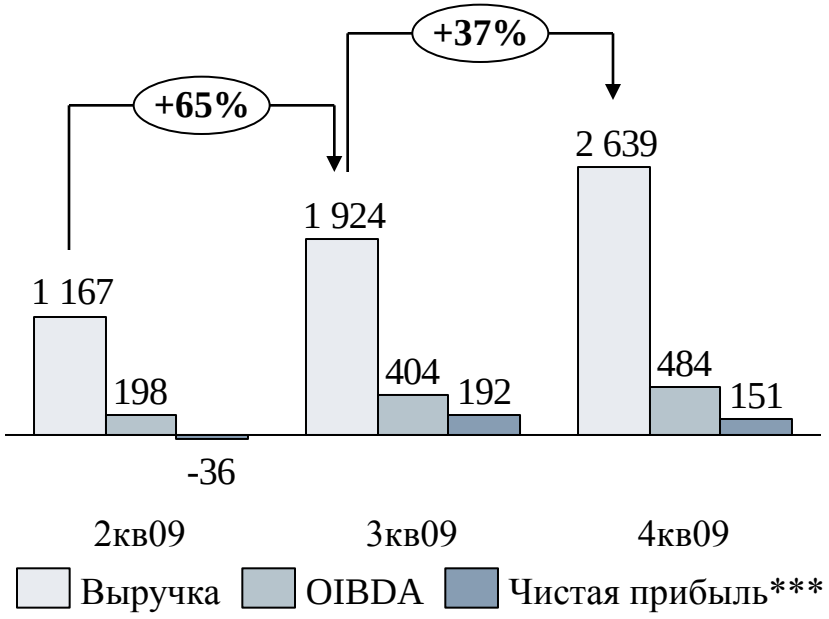
Основная задача на 2010 г. – продолжение создания каналов сбыта, обеспечивающей гарантированный и максимально эффективный доступ к потребителю

3.4. Основные финансовые результаты БЕ «ТЭК» за 2009 г.*

Средняя цена Urals NW, долл./бар.



Основные финансовые показатели, млн долл.**



- ✓ **Средняя цена на внутреннем рынке (Уфа) в 2009 г. – 20,36 долл./бар. (минус 51% по сравнению с 2008 г.)**
- ✓ **Уровень инфляции – 8,4% в 2009 г.**
- ✓ **Средний курс – 31,77 руб./долл. (девальвация на 27,7%)**

- ✓ **Падение цен на нефть в 2009 г. частично удалось компенсировать за счет собственной продажи нефтепродуктов в РФ и на экспортных рынках**

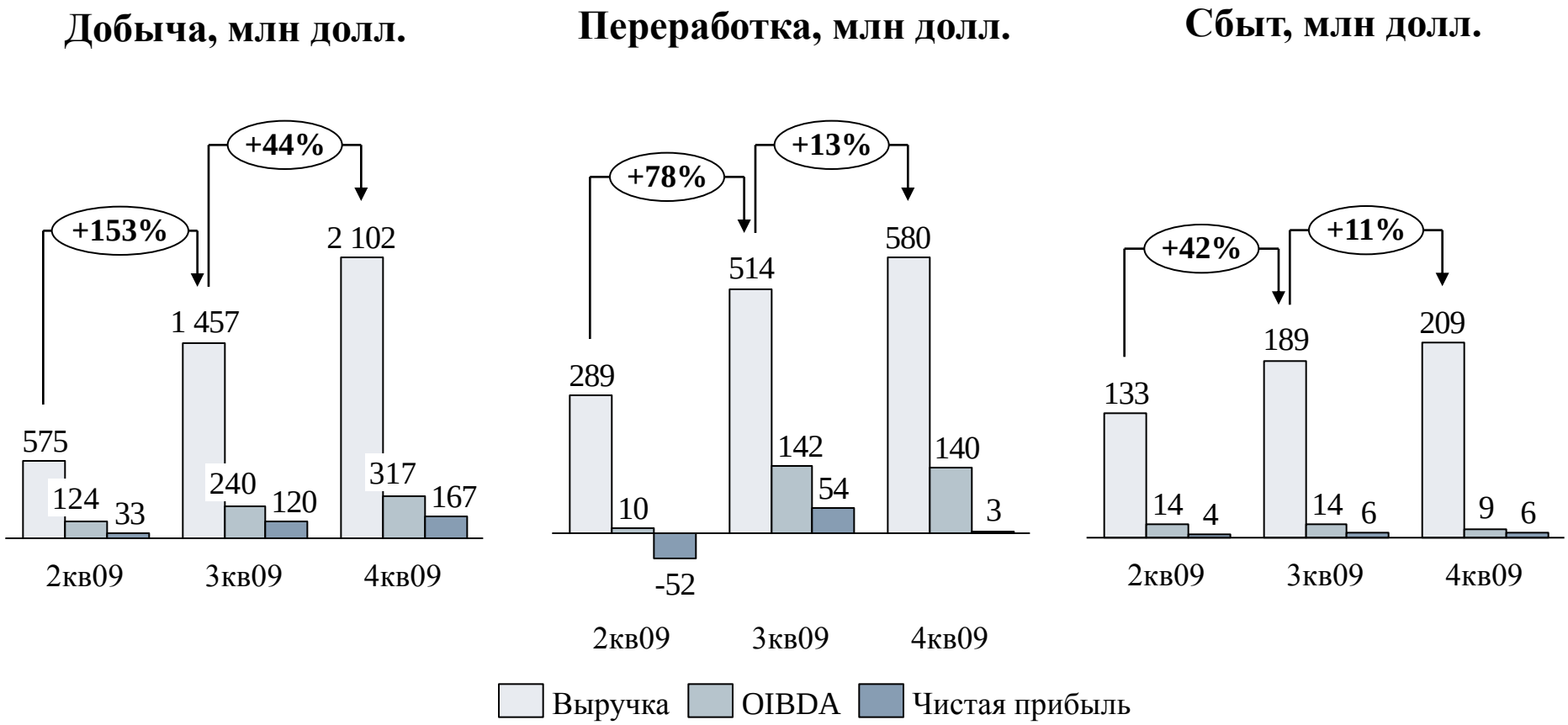
* Здесь и далее результаты представлены на основе неаудированных данных US GAAP.

** Без учета одноразовых корректировок. Включая Башкирэнерго.

*** В доле АФК «Система», без учета эффекта FOREX и процентных платежей.

В 2009 году падение цен на нефть на 35% на экспортных и на 51% на внутреннем рынках частично удалось компенсировать ростом продаж нефтепродуктов

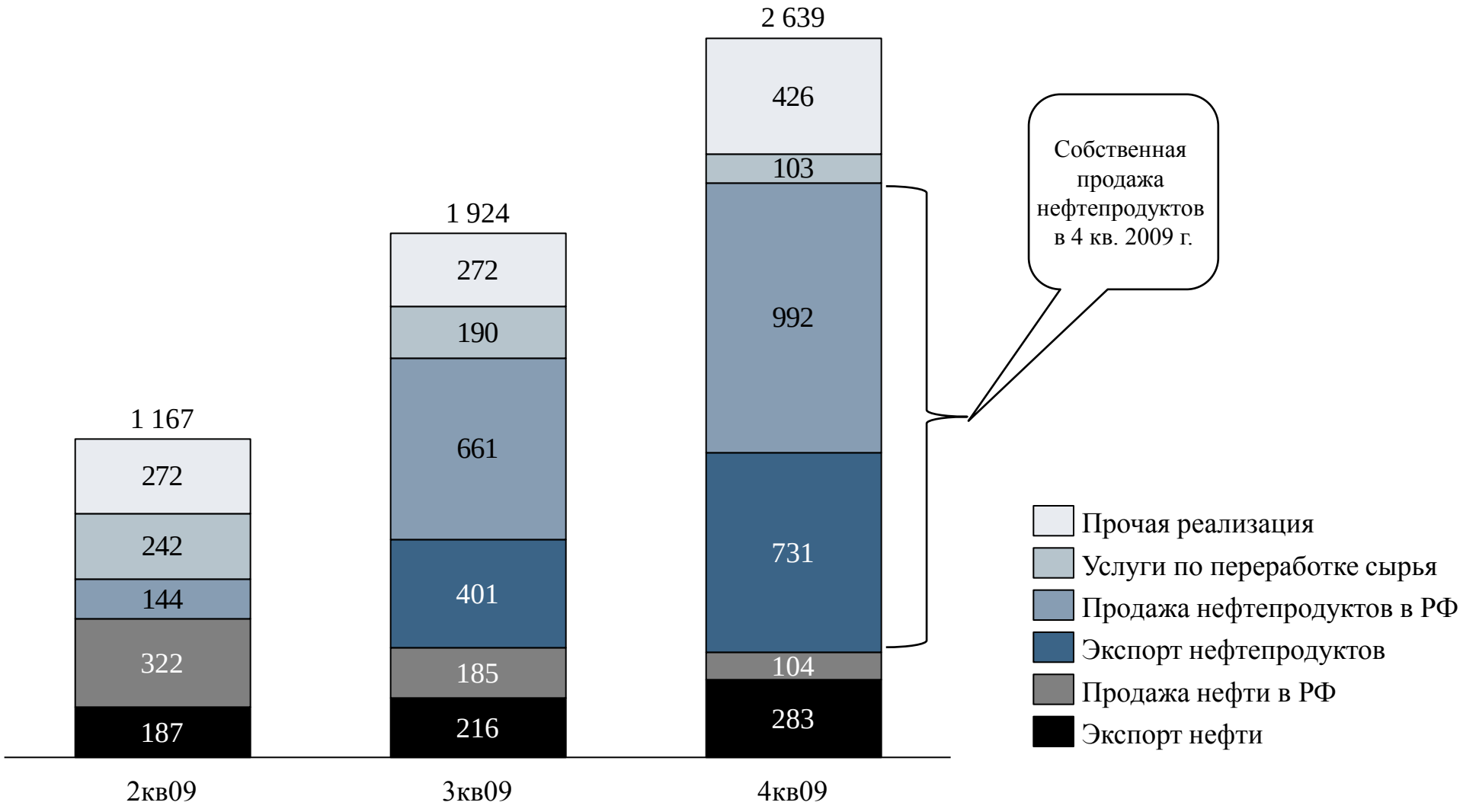
3.5. Финансовые результаты БЕ «ТЭК» по сегментам*



* Без Башкирэнерго.

На динамику основных финансовых показателей в 2009 г. принципиальное влияние оказали отказ от давальческой схемы, а также сезонные факторы

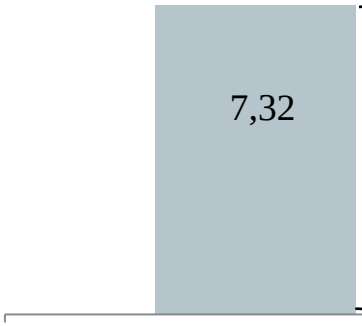
3.6. Структура выручки БЕ «ТЭК», млн долл.



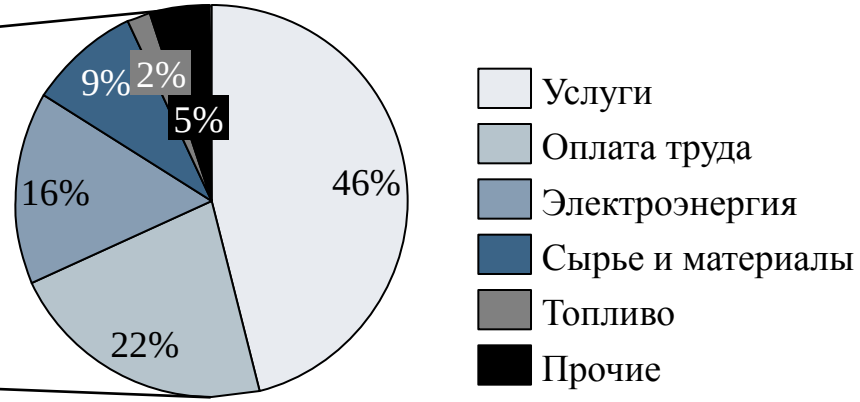
Собственная продажа нефтепродуктов позволила частично снизить эффект падения цен на нефть в 2009 году

3.7. Структура затрат*

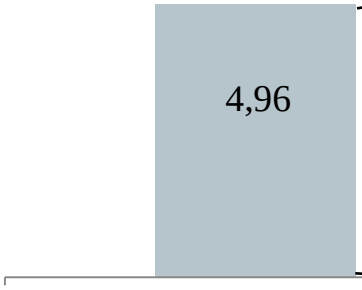
Себестоимость добычи в 2009 г., долл./бар. (без налогов и амортизации)



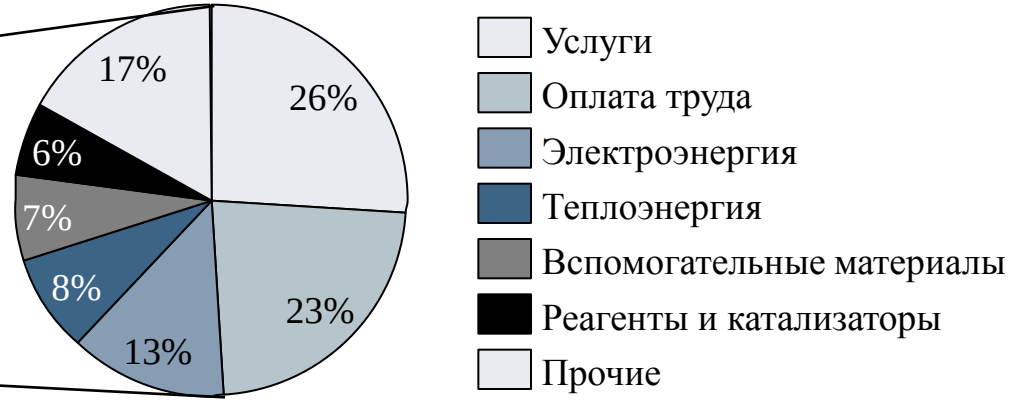
Структура операционных затрат на добычу нефти в 2009 г.



Себестоимость переработки в 2009 г., долл./бар. (без налогов и амортизации)



Структура операционных затрат на нефтепереработку в 2009 г.

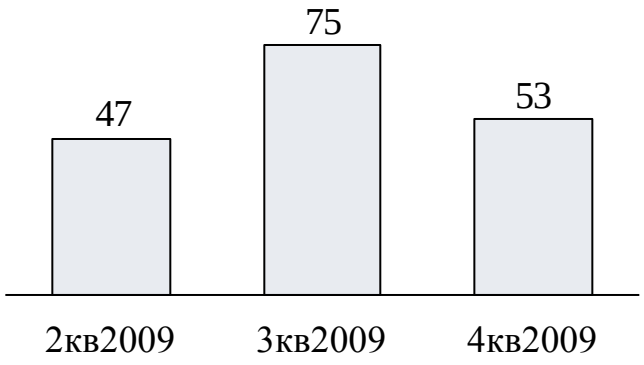


* Источник. Управленческая отчетность ОАО «АНК «Башнефть»

Себестоимость добычи нефти – 7,32 долл./бар., себестоимость нефтепереработки нефти – 4,96 долл./бар.

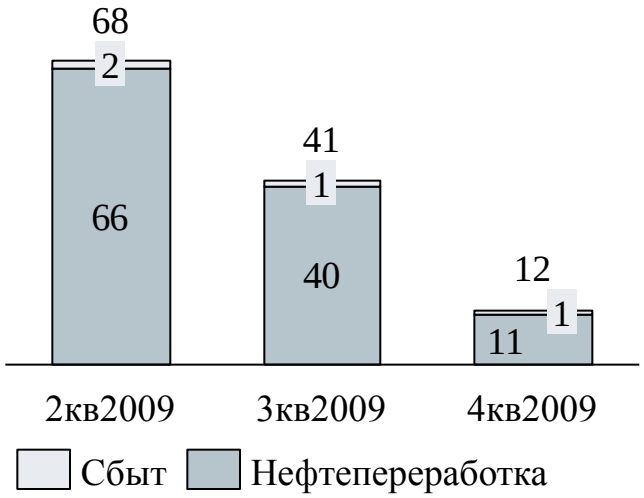
3.8. Капитальные вложения, млн долл.

Капитальные вложения сегмента «Нефтедобыча»



- ✓ Внедрение новых технологий нефтедобычи и пересмотр нормативов затрат позволили оптимизировать капитальные вложения компании в 2009 году и добиться существенного роста объемов добычи

Капитальные вложения сегмента «Нефтепереработка и сбыт»



- ✓ По результатам программы модернизации уфимские НПЗ увеличили потенциал глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов
- ✓ За счет внедрения в инвестиционный процесс более эффективного управления издержками удалось оптимизировать капитальные вложения

«Башнефть» показала рост операционных результатов несмотря на снижение капитальных вложений в 2009 году

3.9. Долговой портфель на 31 декабря 2009 г.

Характеристики долгового портфеля

- ✓ Общая сумма долга на конец 2009 г. – 51,4 млрд руб. (1,6 млрд долл.):
  - Рублевые облигации трех выпусков в объеме 50 млрд руб. (1,5 млрд долл.) составляют 97% долгового портфеля. Срок -2548 дней с даты начала размещения, пут-опцион покупателя – дата ближайшей оферты 18.12.12, купонный период - 182 дня, ставка установлена на 6 купонов, текущая купонная ставка – 12,5%
  - Банковские кредиты на 5 лет (3% портфеля) , погашение в марте 2013 г., 1,4 млрд руб. (40 млн долл.)

Долговая стратегия

- ✓ Оптимизация структуры капитала Компании
- ✓ Формирование комфортного уровня долгового портфеля на уровне долг/EBITDA меньше 3
- ✓ 2010 г. – банковское кредитование в ведущих российских банках на рыночных условиях и кредиты западных банков в рамках предэкспортного финансирования
- ✓ 2011-2012 гг. – возможность публичного размещения долга на российских и западных рынках (подготовка международной отчетности, получение кредитного рейтинга)

Долговая стратегия призвана оптимизировать структуру и стоимость капитала и обеспечить комфортный уровень ликвидности Компании в долгосрочной перспективе

3.10. Корпоративное развитие АНК «Башнефть» с момента приобретения

Система управления

- Организационная и владельческая структуры оптимизированы. Осуществлен переход от совокупности самостоятельных компаний к единой управленческой вертикали.
- Функции общего менеджмента консолидированы на уровне головной компании ОАО АНК «Башнефть» (единая вертикаль анализа, планирования, целеполагания, развития, контроля).
- Оптимизирована структура сегмента «Нефтедобыча»: создана операционная компания ООО «Башнефть-Добыча».
- Внедряются новые стандарты корпоративного управления, соответствующие лучшим мировым практикам.
- Осуществлен переход к ежеквартальной финансовой отчетности по международным стандартам.

Акции и капитал

- Направлены обязательные предложения всем миноритарным акционерам группы ОАО АНК «Башнефть» (включая 4 НПЗ и БНП) о выкупе акций на рыночных условиях.
- Компания заявила о себе на фондовых рынках и рынках заемного капитала (выпуск облигационного займа на 50 млрд рублей).

Персонал

- Сформирована новая управленческая команда. Использован потенциал наиболее профессиональных лидеров прежней структуры, а также привлечены новые специалисты.
- Внедряется современная система мотивации персонала. В ее основе - единая карта сбалансированных ключевых показателей эффективности (КПЭ).

В 2009 году в ОАО АНК «Башнефть» успешно сформированы основные элементы ВИНК, которые активно развиваются в настоящее время

3.11. Принципы управления ОАО АНК «Башнефть»

Четкое распределение ответственности

- Головная компания формирует архитектуру бизнеса, управляет его развитием, осуществляет отраслевой анализ, стратегическое целеполагание, планирование и контроль.
- Формирование стратегий развития нефтедобычи, нефтепереработки и сбыта, а также управление их реализацией осуществляется на уровне головной компании.
- Производственное планирование, управление производством осуществляются технологическими компаниями/заводами.
- Функции поддержки бизнеса централизованы на уровне головной компании.

Единство целеполагания и мотивации

- Сквозная для всех ДЗК система ключевых показателей эффективности фиксирует финансовые и качественные цели деятельности, что позволяет объективно оценить достигнутые результаты.
- Прозрачная зависимость премиальных выплат от уровня достижения КПЭ (достигнутых результатов) во всех ДЗК.
- Рыночный уровень доходов (на основе системы грейдов) во всех ДЗК Компании.

Эффективный мониторинг и контроль

- Процедуры внутреннего контроля и аудита на основе лучших индустриальных практик.
- Сквозное управление процессами в периметре «головная Компания – ДЗК», фиксация ответственности и ключевых бэнчмарков для каждого этапа/участника процесса.
- Централизованные функции контроля на уровне головной Компании.

Действующие принципы управления ОАО АНК «Башнефть» соответствуют современным моделям построения отраслевых холдинговых компаний

3.12. Персонал и ключевые назначения

- Средний возраст топ-менеджеров – 47 лет, директоров департаментов – 44 года
- Стаж работы в нефтяной отрасли – от 10 до 30 лет
- Стаж работы на аналогичных должностях – от 5 до 15 лет

Подбор и развитие персонала

- Единый стандарт подбора и приема персонала в Компанию («ставка на лидеров»)
- Единые принципы ежегодной комплексной оценки эффективности деятельности персонала
- Программы обучения и развития персонала

КЛЮЧЕВЫЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

Дашевский А.В. – вице-президент по добыче нефти и газа
Ганцев В.А. – старший вице-президент по нефтепереработке и нехтефимии
Узденов А.М. – старший вице-президент по коммерции
Курач А.В. – вице-президент по экономике и финансам
Свайкин В.А. – вице-президент по управлению нефтесервисными организациями
Андрейченко К.И. – вице-президент по корпоративному управлению и правовым вопросам

Сформирована сильная управленческая команда с передовой индустриальной экспертизой

3.13. Основные задачи в сфере корпоративного развития на 2010 год

- Завершение процесса корпоративной реструктуризации
- Реализация проекта по привлечению финансирования
- Формирование ключевых бизнес-процессов, связанных с завершением организационных изменений
- Внедрение системы долгосрочной мотивации персонала
- Реализация программы обучения и развития персонала компании

АКЦИОНЕРНАЯ ФИНАНСОВАЯ КОРПОРАЦИЯ
СИСТЕМА

БАШНЕФТЬ

Спасибо за внимание!

Департамент по связям с инвесторами
ОАО АФК «Система»
Тел. +7 (495) 692-11-00
www.sistema.ru
ir@sistema.ru

Департамент по связям с общественностью
ОАО АНК «Башнефть»
Тел. +7 (916) 997-80-36
www.bashneft.ru
media@bashneft.ru