



НАЦІОНАЛЬНА АКЦІОНЕРНА КОМПАНІЯ  
**НАФТОГАЗ**  
У К Р А Ї Н И



NATIONAL JOINT-STOCK COMPANY  
**NAFTOGAZ**  
OF UKRAINE

01601, м. Київ-601, вул. Б. Хмельницького, 6  
Тел.: (044) 586 35 37, <http://www.naftogaz.com>  
Факс: 586 33 10, e-mail: [ngu@naftogaz.com](mailto:ngu@naftogaz.com)

Код ЄДРПОУ 20077720, п/р 26002301921  
АТ "Ощадбанк", код банку 300465,  
код ЄДРПОУ банку 00032129

**Народному депутату України  
Дерев'янку Ю.Б.**

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_

Щодо депутатського запиту

**Шановний Юрію Богдановичу!**

У відповідь на Ваш депутатський запит від 23.03.17 №291-372 Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (далі - Компанія) повідомляє таке.

Відповідно до підпункту 25 пункту 9.2.3 Статуту ПАТ «УКРНАФТА» (далі - Товариство) за поданням Правління Товариства Наглядова рада приймає рішення про створення, реорганізацію, ліквідацію відокремлених підрозділів Товариства, філій, представництв, дочірніх підприємств, затвердження, внесення змін та доповнень до їх положень та статутів.

До порядку денного засідання Наглядової ради Товариства, яке відбулось 16.03.17 – 03.04.17, серед інших, були включені такі питання:

1. Про перейменування Прилуцького управління бурових робіт ПАТ «УКРНАФТА» на структурну одиницю (філію) «Укрнафта Буріння» ПАТ «УКРНАФТА».
2. Про затвердження Положення про структурну одиницю (філію) «Укрнафта Буріння» ПАТ «УКРНАФТА».
3. Про реорганізацію Охтирського управління бурових робіт та Прикарпатського управління бурових робіт ПАТ «УКРНАФТА» шляхом їх приєднання до структурної одиниці «Укрнафта Буріння».

За результатами обговорення зазначених питань, з метою уникнення негативних соціальних та економічних наслідків, Наглядовою радою Товариства було прийнято рішення зняти з розгляду питання та перенести їх на наступне засідання Наглядової ради Товариства, яке заплановано на 13 квітня 2017 року.

Крім цього, надаємо копію листа ПАТ «УКРНАФТА» від 08.11.16 №02/25 щодо реструктуризації підрозділів з бурових робіт.

Додаток: на 31 арк.

З повагою  
Голова правління



Національна акціонерна компанія  
М2 «Нафтогаз України»  
№10-309/1/ВР-17 від 13.04.2017  
арк. 32



08.11.2016 № 02/25

на № \_\_\_\_\_

**Представникам акціонерів  
НАК Нафтогаз****А.Коболев  
С.Перелома  
С.Коновец  
П.Столяр  
Я.Теклюк  
П.Загнітко****To Naftogaz Shareholder Representatives****A.Kobolev  
S.Pereloma  
S.Konovets  
P.Stoliar  
Y.Tekliuk  
P.Zagnitko****Шановні колеги,****Dear colleagues,**

Як ви знаєте, керівництво Укрнафти розробляє плани з модернізації і трансформації компанії. Зараз ми готові запропонувати на розгляд нашу першу велику ініціативу – реструктуризацію підрозділів з бурових робіт, щоб вони працювали сучасно та ефективно і, зрештою, могли відокремитися. Результатом цього стане об'єднання 3-х існуючих структурних одиниць в єдину «Укрнафта буріння» і значна внутрішня реорганізація.

As you know the management of Ukrnafta has been developing plans to modernize and transform the company. We are now ready to bring forward our first major initiative – the restructuring of our drilling operations to create a modern, efficient operation, potentially capable of being spun off in the future. This will involve the combination of three existing structural units into a single “Ukrnafta Drilling Services” unit and considerable internal reorganization.

Вигоди від реструктуризації будуть суттєві. Окрім значної економії коштів, ми, перш за все, будемо створювати організацію, здатну бурити глибокі свердловини менш ніж за 3 місяці, а не за рік, як це зазвичай у нас відбувається. Видобуток буде збільшено зі значним покращенням фінансових показників.

The benefits of the restructuring will be substantial. Not only will there be considerable cost savings, but, above all, we will be creating an organization capable of drilling deep wells in less than 3 months, instead of the year it normally takes us. Production will be brought forward with substantial value implications.

Ми підготували детальну пропозицію, яка складається з двох частин. Перша – це загальна пропозиція, яка пояснює, чому і яким чином ми пропонуємо провести реструктуризацію компанії. Друга – це детальна пропозиція стосовно буріння. Вони додаються.

We have prepared a proposal which comprises two sections. Firstly there is a section which explains why and how we propose to restructure the whole company, and, second, there is a more detailed proposal specific to our drilling units and associated services. These are attached.



Очевидно наша компанія мусить подолати значні випробування перш ніж ми зможемо успішно реалізувати всі наші пропозиції. Суперечливими будуть соціальні аспекти, які потрібно буде ретельно вирішувати. Також очікуються певні труднощі щодо фінансування модернізації флоту бурових верстатів. Однак, я не вірю, що всі ці труднощі зможуть зупинити нас продовжувати реалізацію головної частини нашого плану.

Obviously there are significant challenges to overcome before we can successfully implement all areas of our proposals. The social aspects will be controversial and need to be handled very carefully. Also we are likely to have some difficulties in securing financing for the modernisation of the rig fleet. However, I do not believe that these challenges should be allowed to stop us with moving ahead on the major parts of our plan.

Початок процесу найбільших реформ має вирішальне значення для успішного довготривалого періоду компанії завдяки всім перевагам, які вона отримає у майбутньому.

Starting the process of major reform is critical to the longer term success of the company and all the benefits that this will bring in the future.

Тому я маю намір офіційно подати дану пропозицію на розгляд Наглядовій Раді найближчим часом та сподіваюся на Вашу підтримку.

Therefore, I intend to submit this proposal formally to the Supervisory Board in the near future, and will look for your support.

Тим часом я та моя команда були б раді зустрітися з Вами, щоб відповісти на Ваші запитання чи обговорити занепокоєння, які можуть виникнути.

In the meanwhile, I and my team would be pleased to meet with you to discuss and address any questions and concerns you might have.

**З повагою,**

**Голова Правління**

**ПАТ Укрнафта**

**М.Роллінс**

**Kind regards,**

**Chairman of Board**

**PJSC Ukrnafta**



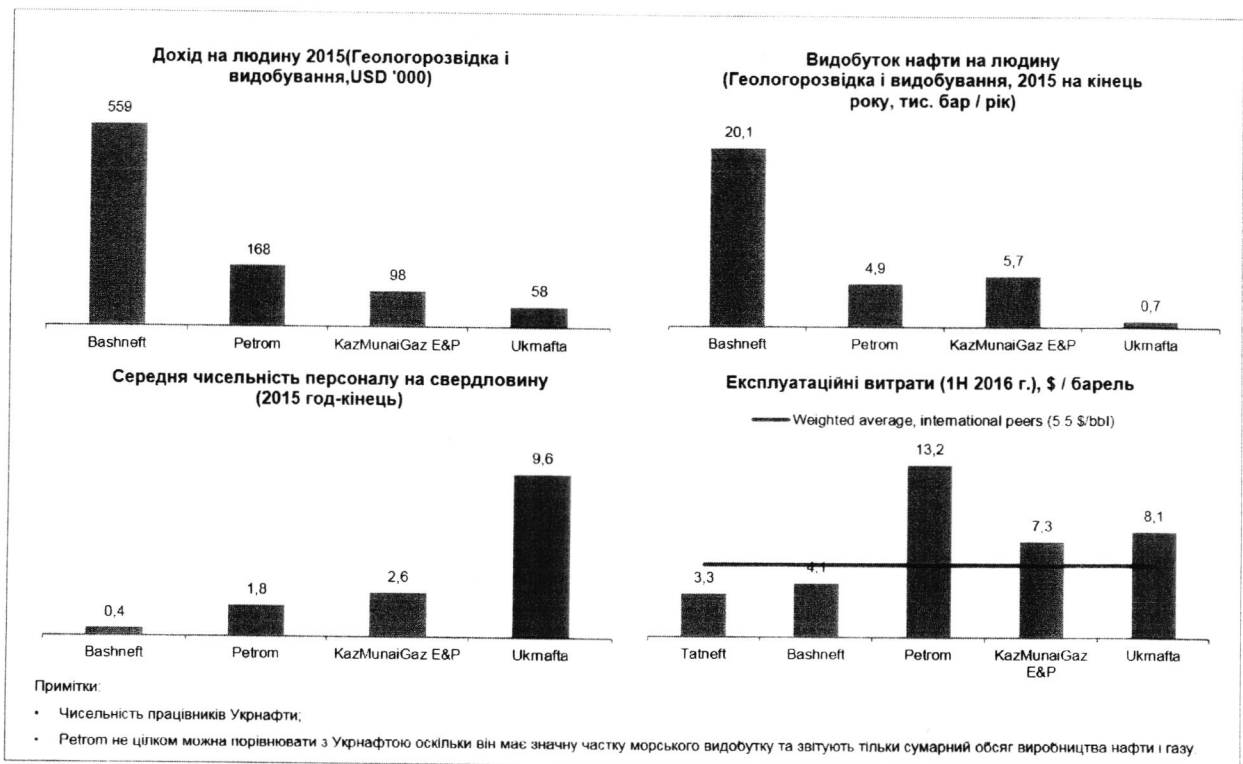
**M.Rollins**

## Реструктуризація та модернізація ПАТ «Укрнафта»

### Передісторія

Укрнафта працює на базі технологій, процесів і обладнання які є застарілими щонайменше чверть століття, а в деяких випадках повертають нас до середини 20-го століття. На відміну від багатьох нафтогазовидобувних компаній на теренах колишнього Радянського Союзу, модернізація пройшла повз Укрнафту. Наведені нижче показники є симптомами проблеми і вказують на те, наскільки відстає Укрнафта від своїх конкурентів, і чому усунення причин відставання та модернізація компанії є пріоритетним завданням для керівництва.

### ЧОМУ УКРНАФТА ПОТРЕБУЄ ЗМІН



Показники, наведені вище, які порівнюють компанії, що працюють у схожих умовах, Укрнафта має набагато більшу чисельність персоналу ніж потрібно і значно вищу собівартість видобутку бареля нафти.

Це можна пояснити за допомогою декілька основних причин:

1. Надмірні потужності і нездатність скоротити чисельність персоналу та обсяги діяльності відповідно до спаду основного виробництва.
2. Неякісні, неефективні та дублюючі один одного бізнес-процеси, які не є «придатними для досягнення цілей».
3. Складна організаційна структура.
4. Неможливість фінансувати достатньо у нове обладнання, технології та кваліфікований персонал.



## 5. Недостатня концентрація на комерційних результатах.

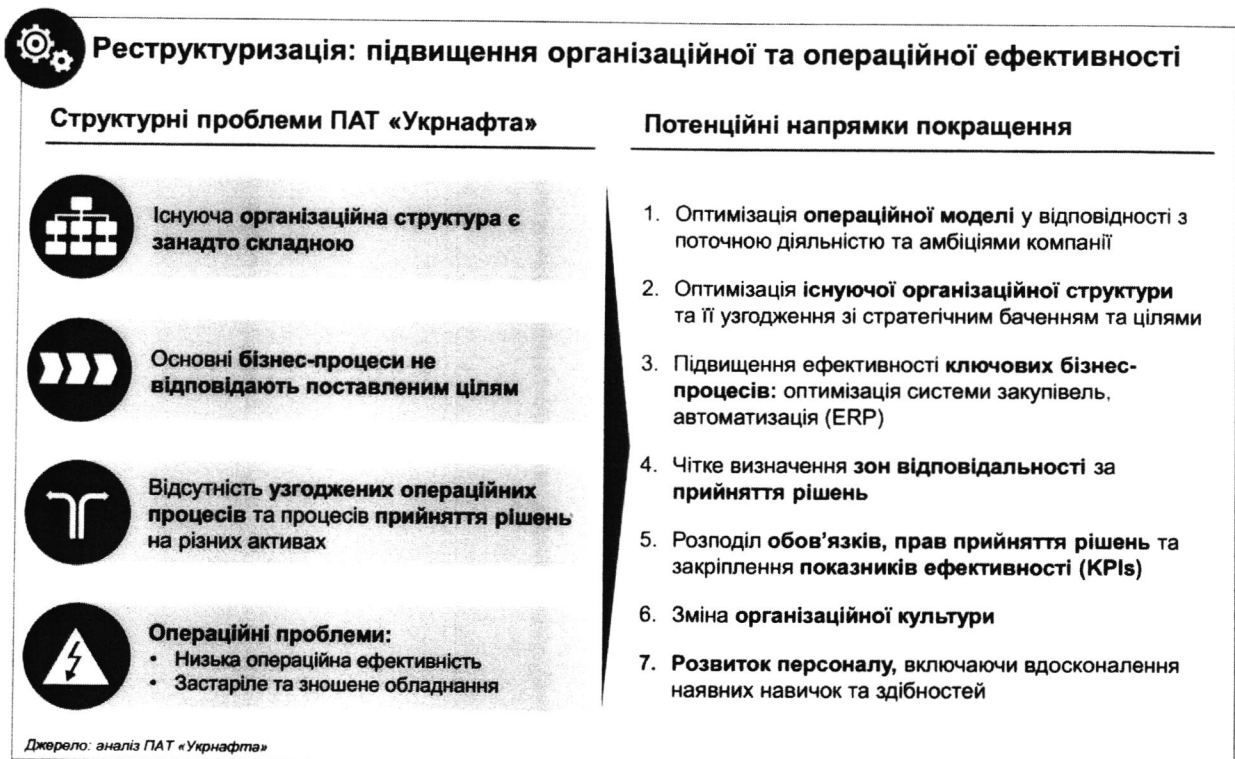
Однак, неефективність не тільки призводить до збільшених витрат, про що свідчать контрольні показники, але й впливає на якість управлінської інформації та прийняття рішень, що є серйозною перешкодою для подальшого розвитку і зростання компанії. В Укрнафту інвестують значно рідше, ніж в аналогічні компанії, тому що використання інвестованого капіталу є менш ефективним. Це негативно впливає на вартість власного капіталу для наших акціонерів.

Неефективна і розгалужена структура обмежує стратегічні варіанти для керівництва і акціонерів, наприклад, здатність відокремлювати частини бізнесу або інтегрувати їх вздовж виробничо-збутового ланцюжка.

Допоки Укрнафти не стане сучасною, ефективною і динамічною компанією, залучення нового капіталу, позикового або акціонерного, залишиться проблематичним і обмежить можливості для зростання компанії, оскільки вона, як і раніше, буде покладатися на реінвестування власних грошових потоків. Наприклад, як компанія ми надаємо перевагу можливості брати в оренду нові бурові установки, а не купувати їх, але виявляється, що залучення необхідного фінансування або кредитної підтримки іноземного експорту є неможливими.

Проблеми та можливі рішення наведені на малюнку нижче.

**Трансформація ПАТ «Укрнафта» має бути спрямована на оптимізацію структури та бізнес-процесів**



Описані вище недоліки проявляються у наступних аспектах роботи компанії:

### Структурні та функціональні проблеми

- Величезний надлишок працівників у службах;
- Повторення сервісних функцій і структур;

- Обмежене використання спільних зусиль;
- Неналежний нагляд і контроль структурних одиниць.

#### **Технічні проблеми**

- Неналежне дотримання елементарних правил охорони праці;
- Старе і зношене обладнання;
- Неналежні технічні навички;
- Відсутність сучасних високотехнологічних послуг щодо розриву пласта, бази з ремонту і зберігання насосно-компресорних труб, бази з ремонту і технічного обслуговування ЕВН.

#### **Проблеми управління продуктивністю**

- Недостатня кількість і некоректність орієнтованих на пріоритетні завдання ключових показників ефективності (KPIs);
- Відсутність незалежного технічного обслуговування і контролю за діяльністю служб (Нагляд);
- Неефективна (викривлена) система мотивації;
- Відсутність фахівців з навичками вирішення виробничих завдань і комерційним розумінням;
- Відсутність ефективних інвестиційних інструментів для вибору найбільш привабливих проектів і контролю за їх виконанням.

#### **Системні проблеми**

- Недостатність інвестицій для підтримки виробництва;
- Слабкі лідерські якості для забезпечення безпеки праці, здоров'я і довкілля у керівництва компанії, виробничих підрозділів і цехів;
- Відсутність торгівельних і грошових зв'язків між підрозділами з видобутку та переробки та сервісними службами;
- Відсутність відповідних довгострокових (3-5 років) планів;
- Відсутність єдиної інформаційної системи.

#### **Подальші кроки**

Трансформація компанії буде тривалим і складним процесом, зважаючи на масштаб завдання і велику різницю між теперішнім станом компанії і тим, що характеризує найбільш ефективну нафтогазовидобувну компанію. Перехід від існуючої компанії до ефективної та орієнтованої на результати, комерційно-спрямованої організації потребуватиме також значних змін у культурі та поведінці працівників. Поліпшення матеріальної складової може бути досягнуто тільки шляхом глибокої та радикальної реструктуризації, яка вплине на всі існуючі 22 структурні одиниці Укрнафти.

Вище керівництво вже зробило перші кроки у реформуванні через вирішення питання непослідовної організаційної структури Головного офісу з метою створення організації, яка має чітку підзвітність і яка узгоджується з майбутньою бізнес-моделлю. Це не лише викликало скорочення чисельності персоналу на 20% у Головному офісі, збільшення завдань для

менеджерів з управління і зменшення управлінських рівнів, але й прискорило процес прийняття рішень. Стратегічним рішенням стало прийняття на роботу кількох українських колег з навичками і досвідом, яких у компанії немає. Масштаби і вплив ілюстровано нижче.

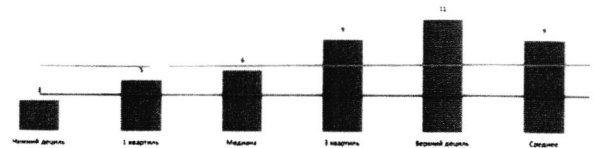
## Реструктуризація апарату управління



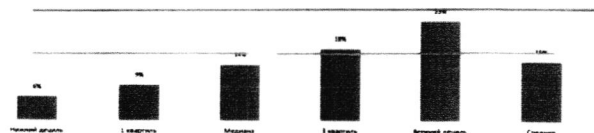
### Ключові зміни в метриках оргструктури

Параметри	До	Після	Зміни
Кіл-ть штатних одиниць	588	468	-120 (-20,4%)
Частка керівників (вкл. заступників)	28%	17%	-11 (-39%)
Норма керованості	3,4	6	+2,6 (+77%)
Кіл-ть підрозділів	139	79	-60 (-43%)
Рівні управлінської ієрархії	4	3 - для функцій 2 - для функцій підтримки	-1 рівень -2 рівня

Укрнафта ДО  
Укрнафта ПІСЛЯ



Норма керованості (SoC), середня кількість підлеглих на керівника – E&Y 2015



Доля керівників від загальної кількості працівників, % - E&Y 2015

Наступним кроком стало запровадження програми добровільного звільнення по всій компанії з метою скорочення чисельності персоналу до початку масової реструктуризації, а також примусового скорочення чисельності персоналу, яке стане частиною цього процесу. На цей час було вивільнено приблизно 1 500 осіб (6%), але ціль – скорочення на 10% по всій компанії.

### Основна/Групова реструктуризація

Наш підхід до реструктуризації всіх структурних одиниць ПАТ «Укрнафта» поділяється на два етапи:

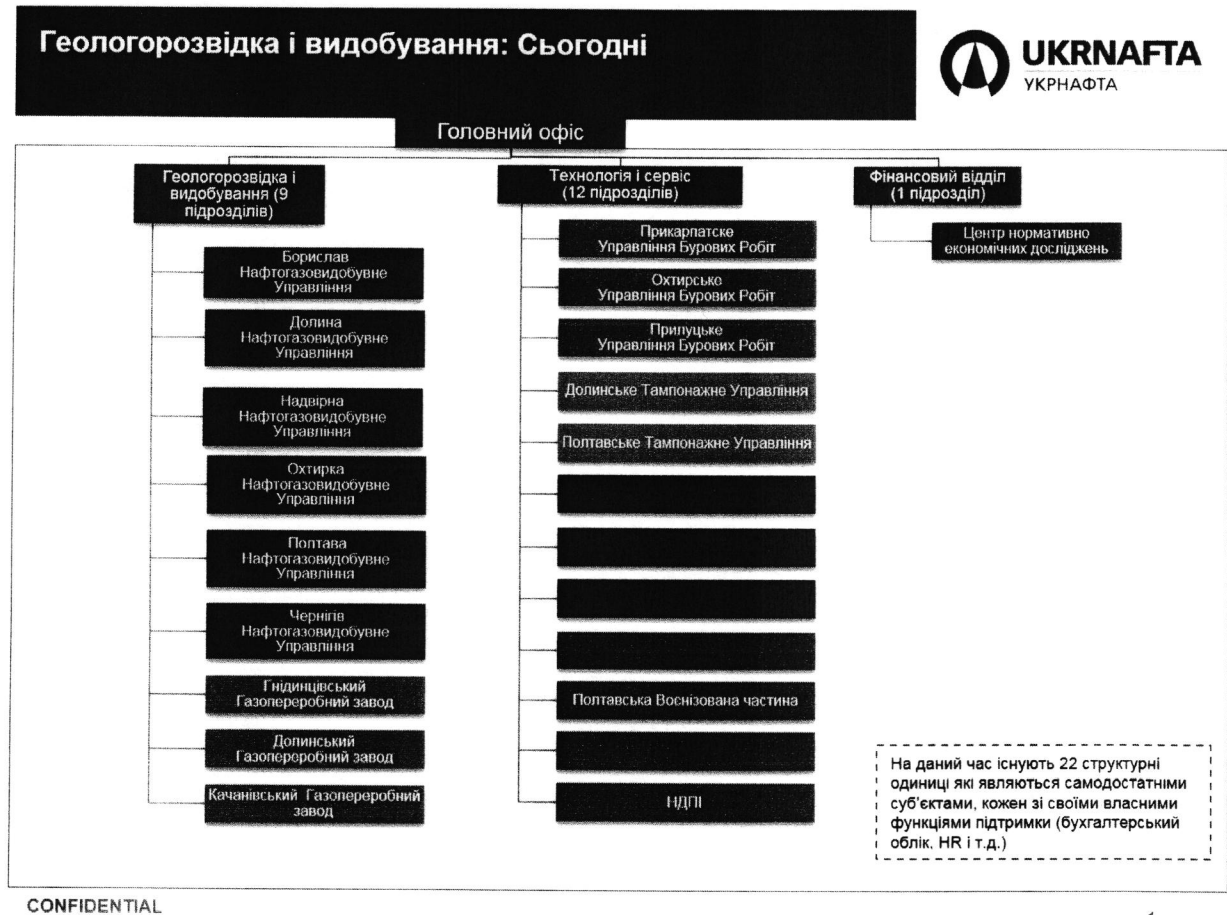
Перший етап ми можемо назвати **«зміна форми»**. Він полягатиме у реалізації ряду проектів, які мають докорінно змінити загальну організаційну структуру. Ми пропонуємо трансформувати 22 структурні одиниці в 7. Це дозволить ліквідувати багато паралельних і дубльованих структур, а також скоротити надлишкові потужності деяких операційних підрозділів. У деяких випадках і напрямках це також призведе до значного скорочення чисельності персоналу – більш ніж на 50% від існуючих людських ресурсів. Ми пропонуємо завершити цей процес до кінця 2017 року, але для його ініціювання нам потрібна підтримка і погодження Наглядової ради.

Ми маємо намір виконати цей етап в основному за рахунок власних ресурсів – керівників проектів відібраних серед працівників Укрнафти під управлінням команди вищого керівництва. Ми відкинули ідею залучення зовнішніх консультантів, що потребує значного фінансування.

На другому етапі ми плануємо інвестувати в **«оптимізацію»** компанії у її новій формі. Цей етап буде реалізований у вигляді проектів, щойно буде завершено перший. Ми зосередимося на модернізації бізнес-процесів і систем управління, а також інвестиціях в IT, наприклад, ERP системи, розроблені для нової структури. Ми також будемо значною мірою інвестувати в персонал, врівноважуючи його винагороду і розвиток з рівнем продуктивності. Наприклад, ми

змінимо нашу систему оплати праці, щоб краще узгодити її із загальною продуктивністю компанії і досягненням особистих цілей, а також інвестуватимемо в навчання для підвищення кваліфікації тих співробітників, які залишаються в новій структурі. Розробка і впровадження цих змін може потребувати цільового залучення фахових зовнішніх консультантів на тимчасовій основі. Наприклад, ми користуємося послугами команди, яка фінансується урядом Великобританії і яка має допомогти нам модернізувати систему закупівель для прискорення процедури та зменшення витрат на закупівлі.

Нижче ми наводимо існуючу структуру і ту, що пропонується досягнути до кінця 2017 року.



Основні елементи нової структури наступні:

1. Дві нових регіональних Бізнес одиниці будуть базуватися в Полтаві (Схід) та Івано-Франківську (Захід). Групи керівників Бізнес одиниць відповідатимуть за фінансові результати, а також за активи у відповідних регіонах.
2. Структури управління шести існуючих виробничих структурних одиниць і трьох газопереробних структурних одиниць будуть значно скорочені для виконання лише тих функцій, які є необхідними для ведення виробничої діяльності на щоденній основі. Їх очолять менеджери, які будуть підпорядковані регіональній групі керівників Бізнес одиниць.
3. Ми створимо одну Службу з буріння, яка надаватиме послуги з буріння і капітального ремонту свердловин для Бізнес одиниць. Служба з буріння працюватиме за принципом незалежності з трансфертним ціноутворенням, яке прозоро відображає основні витрати.



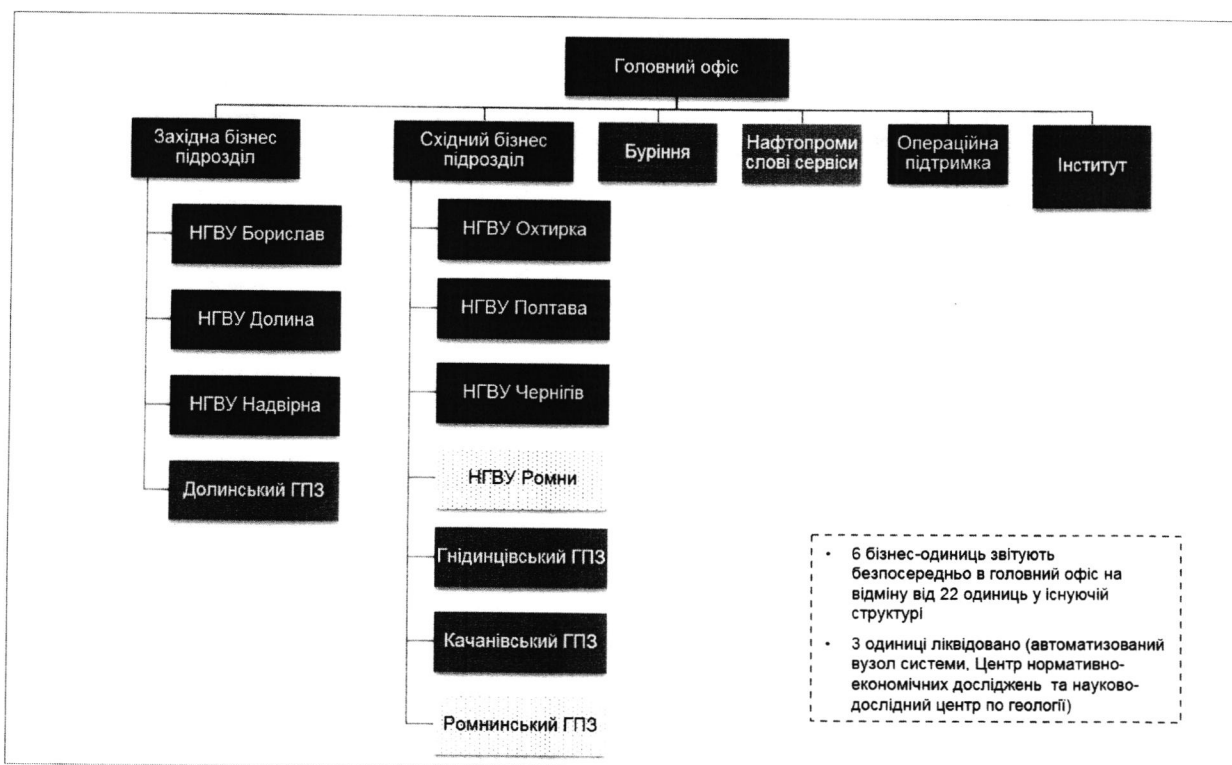
4. Ми створимо одну Нафтосервісну службу, яка надаватиме послуги з тампонажу, підземного ремонту, гідророзриву та інтенсифікації видобутку для Бізнес одиниць. Ця структурна одиниця також буде надавати послуги третім сторонам на комерційній основі що дасть змогу продемонструвати привабливий бізнес-кейсу і досліджувати розвиток бізнесу в розрізі нових послуг.

5. Наш Інститут в Івано-Франківську буде реорганізовано і сфокусовано на прикладних інжинірингових послугах для підтримки Бізнес одиниць та служб. Він стане центром функціональної та технічної експертизи і відповідатиме за проектування свердловин, планування розробки родовищ і т. ін.

6. Деякі структурні підрозділи буде ліквідовано, а їх діяльність припинено або перерозподілено.

На кінець 2017 року ми збираємося досягнути такого остаточного результату:

### Геологорозвідка і видобування: Завтра



## Бурові роботи

### СТАН БУРОВИХ РОБІТ СЬОГОДНІ

Сьогодні Укрнафта має три управління бурових робіт (тут та надалі - УБР), на яких працюють приблизно 2 150 робітників, сорок шість бурових установок (усі, окрім однієї, по суті, застарілі), а також 12 баз МТЗ і комплектації обладнання / ремонтно-виробничих цехів. Проте за останні роки обсяг бурових робіт значно зменшився через відсутність фінансування. У 2016 році ми очікуємо пробурити і ввести в експлуатацію лише 2 свердловини (забурили одну свердловину і пробурили тільки 311 м). Допоки програму санації не буде схвалено, обсяг нових бурових робіт буде дуже обмеженим, тому зараз є нагода переглянути потреби компанії в бурінні і провести реструктуризацію на майбутнє.

Згідно з довгостроковими бізнес-планами, ми маємо наміри бурити до 20 свердловин на рік в майбутньому. Для цього нам треба дві нові бурові установки і приблизно сім установок з існуючого парку (при умові що вони будуть оновлені).

Отже, ми наразі маємо величезний надлишок обладнання та персоналу.

	2005	2015	Зміни, %	2016 (8 місяців)
Постійні працівники	4 385	2 295	- 48	2 147
Обсяг буріння, (м)	161 500	13 000	- 92	311
К-ть свердловин на рік	54	10	- 82	1*

\* свердловину не введено в експлуатацію

Ми буримо дуже неефективно не лише через застаріле обладнання, але й через використання неякісних операційних і бізнес-підходів. Усі наші бурові установки застаріли і мають низьку мобільність. Фактично, приблизно 60% установок працюють за межами нормативного строку експлуатації:

- середній час – 310 днів на свердловину (наприклад, Анастасіївське нафтове родовище), у той час як міжнародний стандарт становить 60 днів;
- перевезення та монтаж установки – 60 днів, у той час як міжнародний стандарт для нових установок становить 7 днів.

Час на перевезення та монтаж бурової установки, а потім і на буріння свердловини є шокуючим порівняно з найкращими міжнародними стандартами. Підсумовуючи, на підготовку і введення в експлуатацію однієї свердловини Укрнафта витрачає майже рік, хоча повинні витрачати на це менш ніж три місяці, оскільки в іншому випадку це серйозно затримує окупність інвестицій. Якби ми працювали ефективно, одна бурова установка бурила б чотири свердловини за рік, а не одну.

Важко забезпечувати продуктивність, коли не зрозумілі рахунки витрат і трансфертне ціноутворення. Реорганізація УБР може підвищити ефективність і створити прозорий процес освоєння і введення в експлуатацію свердловини з чітким розподілом відповідальності між різними підрозділами (УБР, Бізнес одиниці, інститут, головний офіс), допомогти у введенні і використанні нових технологій, та потенційно у бурінні нових і продуктивніших свердловин за допомогою сучасних і оновлених існуючих бурових установок.

## ЦІЛІ

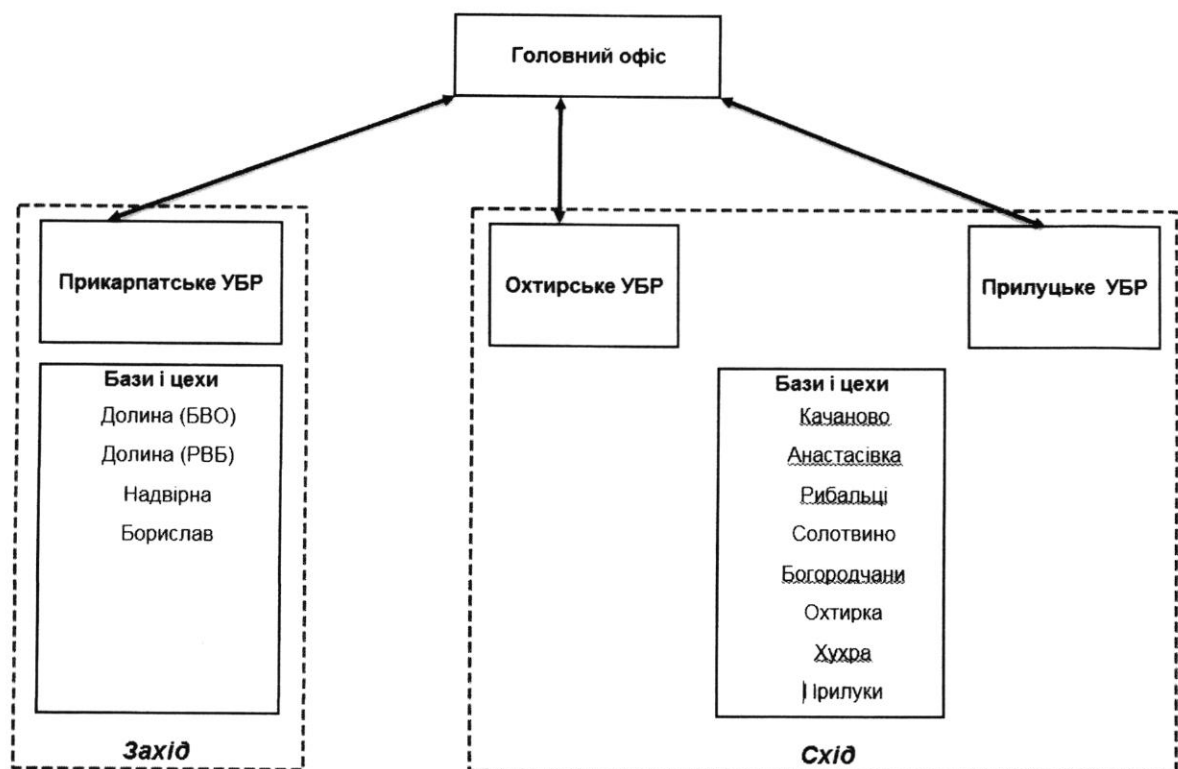
Підсумовуючи, цілями реструктуризації є:

1. Усунення надлишкових потужностей по чисельності персоналу та обладнанню;
2. Усунення дублювання процесів і видів діяльності та суттєве поліпшення продуктивності;
3. Перетворення управління бурових робіт на сервісну організацію, яка надає послуги виробничим підрозділам та третім сторонам на економічно конкурентних засадах і може бути виокремлена в майбутньому.

## ДЕТАЛІ РЕКСТРУКТУРИЗАЦІЇ

### Управління бурових робіт (УБР)

На сьогодні існує три структурні одиниці з буріння:



За планом реструктуризації, Прилуцьке УБР перетвориться на нову об'єднану організацію під назвою «Укрнафта буріння», єдину структурну одиницю, якій Прикарпатське та Охтирське УБР будуть підпорядковані, а згодом ліквідовані. «Укрнафта буріння» включатиме основну структуру управління буровими роботами по всій Україні. Менеджмент і функціональну підтримку в двох інших підрозділах бурових робіт буде ліквідовано з метою усунення дублювання діяльності та скорочення витрат.

Кожне УБР має бази і ремонтно-виробничі цехи, які супроводжують його діяльність. 9-ть з існуючих баз РВО в Долині (БВО), Долині (РВБ), Надвірній, Бориславі, Качановому, Анастасіївці, Рибальцях, Солотвині, Богородчанах, Охтирці, Хухрі, Прилуках будуть ліквідовані. Залишиться лише одна база в Прилуках і 3 ремонтно-виробничі цехи (не бази) в Прилуках, Охтирці, Долині.

Слід відмітити, що немає потреби в 9-ти базах для майбутньої виробничої діяльності компанії. Більша частина робіт з технічного обслуговування і ремонту виконується на бурових

майданчиках. Для забезпечення решти діяльності «Укрнафта буріння» матиме базу в Прилуках і ремонтно-виробничий цех у Долині, який виконує значний обсяг робіт для НГВУ на Заході. На сьогоднішній день лише три бази працюють за призначенням і здійснюють технічне обслуговування (Охтирка, Прилуки, Долина (РВБ)). Решта баз використовуються як склади для металобрухту, виведеного з експлуатації та іншого обладнання. Наразі три зазначені вище бази мають достатньо обладнання для проведення робіт з технічного обслуговування.

Прилуцьке УБР було обрано як основа для нового бізнесу, тому що більшість бурових робіт, як очікується, буде сконцентровано на Сході, і Прилуцьке УБР географічно ближче до покладів Чернігівського, Полтавського та Охтирського НГВУ (східний регіон). Інша перевага організації діяльності на базі Прилуцького УБР – безперервні бурові роботи в рамках СП, які сприяють підтримці кваліфікації персоналу. Також управління знаходиться недалеко від головного офісу Укрнафта.

Кожна з існуючих структурних одиниць має своє Положення, яке відображає загальні положення, основні цілі діяльності, права і обов'язки, права власності та фінансування, фінансову і господарську діяльність, особливості управління. Отже, необхідно переглянути Положення Прилуцького УБР, щоб воно відповідало вимогам нового підрозділу («Укрнафта буріння»). Основні зміни стосуватимуться назви структурної одиниці («Укрнафта буріння») і скорочення видів діяльності (наприклад, скасування зовнішньоекономічної діяльності, та ведення сільського господарства тощо).

У кожному з трьох УБР існує складна організаційна структура, яка показана нижче на прикладі Прикарпатського УБР.



На основі передового досвіду ми збираємося спростити структуру і зробити її подібною до сучасного підрядника бурових робіт (приклад КСА Deautag). Внутрішня організаційна структура «Укрнафта буріння» виглядатиме таким чином:





Нова структура дозволить компанії спростити і уточнити відносини з точки зору повноважень, відповідальності і підзвітності, та сприятиме прискоренню прийняття рішень, спростить взаємодію між головним офісом та «Укрнафта буріння».

### Оновлення бурових установок

Ми збираємося списати тридцять дев'ять бурових установок. Сім установок, що залишаться буде модернізовано протягом найближчих трьох років, що дозволить використовувати технології доступні на ринку, та які збільшують продуктивність буріння. Додатково будуть придбані дві нові мобільні бурові установки, які дозволять нам використовувати сучасні технології і збільшувати операційні показники. Маючи загалом дев'ять бурових установок, ми зможемо бурити до двадцяти свердловин на рік, що відповідає загальному стратегічному плану Укрнафти. Приблизний загальний бюджет на модернізацію (приблизно 14 млн дол. США) і купівлю нових бурових установок (36 млн дол. США) що загалом становить 50 млн дол. США.

Зараз тривають переговори з декількома компаніями, щодо прийняти рішення на користь купівлі або потенційної оренди двох бурових установок. Нові установки дозволять нам зменшити терміни будівництва і будуть відповідати найвищим стандартам техніки безпеки. Ми також проводимо перемовини з УГВ щодо оптимізації використання і купівлі бурової техніки.

### Персонал

Наразі чисельність персоналу становить приблизно 2 150 осіб, які поділяються на:

- ремонтно-виробничий персонал – 858
- персонал бурових робіт – 718
- допоміжний персонал – 141
- інші (вкл. непрофільні активи) – 133

У новій структурі чисельність персоналу становитиме приблизно 1 050 осіб. Частину персоналу безпосередньо пов'язаного з проведенням бурових робіт (приблизно 400 осіб) буде переведено до «Укрнафта буріння» (але фактично залишаться на тому ж місцезнаходженні та будуть працювати позмінно), решту з них (приблизно 300) буде вивільнено на основі прогнозу кількості бурових установок (9).

Ремонтно-виробничий персонал скоротиться на 420 осіб. Залишені співробітники будуть переміщені до «Укрнафта буріння» без зміни фактичного місця роботи.

Переважний надлишок кадрів – у Прикарпатському УБР, тому тут відбудеться основне скорочення персоналу майже на 80%, порівняно зі скороченням лише на 20% в Охтирці і відсутністю скорочення в Прилуках.

Для збереження найкращих кадрів компанії, ми відберемо найбільш кваліфікований персонал з кожного УБР і запропонуємо їм перейти до «Укрнафта буріння».

Нова схема організаційної структури бурових робіт заснована на стандартних принципах розвитку сучасних і ефективних компаній у нафтогазовидобувній галузі. Нова схема організаційної структури бурових робіт точно пристосована для втілення стратегії компанії і забезпечення ефективної роботи. Ця схема організаційної структури оцінюється за певними критеріями, які відображають сучасний рівень технологій, вирівнювання структури відповідно до стратегії Укрнафти і загального підходу в компанії. Незалежно від конкретних критеріїв проектування, кожна схема має також оцінюватися за ключовими організаційними принципами, які можуть бути виміряні за допомогою конкретних організаційних параметрів.

Управління бурових робіт Укрнафти є основними роботодавцями в регіонах, де вони працюють, особливо на заході. Очікується, що кілька місцевих громад зазнають впливу від скорочення чисельності персоналу, який може мати суттєві соціально-економічні наслідки. Найбільш істотно їх відчують місцеві громади Прикарпатського та Охтирського УБР. Скорочення в першому дуже велике (80%), тоді як зменшення чисельності на 20% в Охтирці є більш керованим.

Для пом'якшення негативного впливу на місцеві спільноти, активно розробляється ряд заходів. Вони включають в себе програму перепідготовки кадрів, підтримку осіб, які потребують невеликого капіталу для початку нового бізнесу, а також механізми короткострокових компенсацій за втрачені доходи на користь місцевих органів влади. Проте, найбільш важливим заходом пом'якшення стануть зміни рівня і нарахування грошової винагороди працівників, які залишаться. По-перше, відбудеться загальне підвищення заробітної плати до рівнів, характерних для нафтогазовидобувної промисловості. По-друге, ми перейдемо до системи нарахування премій за результатами діяльності, згідно з якою співробітники зможуть отримувати суттєві річні премії залежно від їхньої продуктивності протягом року.

Параметри	Поточні	Ціль	Результат, % (к-ть)
Чисельність персоналу	2 150	1 050	- 51% (1 100)
Середня зарплата, дол. США	419,96	503,96	+ 20% (84)
Рівень зарплати порівняно з ринковою	17% нижче середнього рівня	Приблизно середнє значення	+ 20% (відповідає ринку)
Частка менеджерів	12%	8%	- 33% (-4)
Вартість кадрів (вкл. податок роботодавця), тис. дол. США	10 835	6 350	- 41% (4 485)

З огляду на масштаби запланованого скорочення у Прикарпатському УБР, компанія може створити спеціальний фонд для пом'якшення його наслідків в регіоні.

На основі детального плану реструктуризації буде розроблено комунікаційну стратегію роботи з місцевими органами влади / внутрішні комунікації. Зараз розробляється план комунікацій, виконання якого буде зосереджено на двох повідомленнях: компанія не зможе вижити без «болючого хірургічного втручання» і реструктуризації, але, з іншого боку, компанія, яка з'явиться у результаті цього втручання, стане набагато кращим місцем для роботи з огляду на модернізацію, кращі умови праці, розвиток персоналу і, перш за все, вищу заробітну плату.

На підставі вищевикладеного, основний зміст плану дій для пом'якшення наслідків наступний:

- впровадження програми добровільного звільнення;
- вартість компенсацій при звільненні через скорочення штату (включаючи вихідну допомогу) – 5 544 тис. дол. США;
- альтернативна зайнятість з перекваліфікацією / перепідготовкою;
- уповільнення процесу відтоку співробітників (протягом 2017 р.) (відтік співробітників протягом 2017 р. відбуватиметься невеликими «порціями», отже буде не таким різким і дасть більше часу для пошуку нової роботи);
- проведення переговорів з профспілкою;
- усім працівникам, які мають бути звільнені, надаватимуть рекомендації як знайти роботу, підготувати резюме, вирішити питання у Державній службі зайнятості тощо;
- комплексна програма комунікацій (внутрішніх та зовнішніх) і план індивідуальних зустрічей.

### **Активи/інфраструктура**

Зрештою, буде ліквідовано два УБР (Прикарпаття і Охтирка). Права власності і всі необхідні активи будуть переведені до «Укрнафта буріння» після інвентаризації та перевірки або продані, якщо це буде більш доречно. Основні активи підрозділів бурових робіт – це промислові будівлі, верстати, бурові установки та відповідне обладнання. Передані активи в основному включатимуть в себе бурові установки і відповідне устаткування.

Надлишкові або застарілі бурові установки будуть утилізовані шляхом продажу або здані на брухт. Нерухомість буде раціоналізовано у відповідності з новою структурою. У Прилуках є достатньо офісних приміщень для допоміжного персоналу, персонал бурових робіт працює на ротаційній основі, ремонтно-виробничий персонал залишиться у своїх цехах / базах.

Портфель вивільненої нерухомості буде проаналізовано. Визначальним при цьому буде її найвигідніше і найкраще використання. Ми також очікуємо економії від скорочення технічного обслуговування активів.

### **Податки**

Вплив на бюджети місцевих органів влади було визначено як «середній» для Прикарпатського УБР та «низький» для Охтирського УБР на основі даних, наведених нижче. При підрахунку впливу змін на місцеві органи влади (приблизна сума скорочення) бралася до уваги сума сплачених податків у 2016 р. і розподіл між бюджетом місцевих органів влади і державним бюджетом (дол. США):

<b>Вид податку</b>	<b>Охтирське УБР</b>	<b>Прикарпатське УБР</b>	<b>Прилуцьке УБР</b>
Рентна плата за землю (100% від загальної суми потрапляють до місцевого бюджету)	32 521	120 390	5 164
Податок на доходи фізичних осіб (60% від загальної суми потрапляють до місцевого бюджету)	89 642	349 510	98 563
Інші податки (екологічний, рентна плата за користування водними ресурсами, на нерухоме майно)	1 330	4 897	2 004
<b>Загалом заплачено до місцевих бюджетів у 2016 р. (фактично за 8 місяців, 4 місяці на основі припущення)</b>	<b>185 242</b>	<b>712 197</b>	<b>158 596</b>
	-29 584	- 414 171	-
<b>Загальна сума, яка планується до сплати в місцеві бюджети після реструктуризації*</b>	<b>155 658</b>	<b>298 026</b>	<b>158 596</b>
<i>К-ть промислових підприємств у регіоні</i>	<i>15</i>	<i>32</i>	<i>45</i>
<i>Місце Укрнафти</i>	<i>3-тє серед 3-х найкращих</i>	<i>Входить до 10-ки найкращих</i>	<i>Входить до 10-ки найкращих</i>

\*За умови продовження діяльності в місці знаходження УБР, ми припускаємо, що майже вся сума податків, що спрямовується до місцевого бюджету, залишиться незмінною, за винятком податку на доходи фізичних осіб, який залежить від фактичної чисельності персоналу.

#### **Дозволи та ліцензії на експлуатацію**

Кожне УБР має дозволи для певного виду виробничої діяльності і використання водних ресурсів. Дозволи на використання водних ресурсів і на виробничу діяльність у цехах буде перевидано на «Укрнафта буріння». На сьогодні ми не виявили жодних суттєвих проблем з цього приводу, які могли б обмежити процес реструктуризації.

#### **Переривання операційної діяльності**

На сьогодні ми маємо найкращу можливість провести реструктуризацію з мінімальним ризиком переривання операційної діяльності з огляду на дуже незначні обсяги бурових робіт. Ми забезпечимо безперервність діяльності через детальний аналіз виробничого процесу і документообігу. За результатами аналізу буде розроблено і реалізовано план зміни робочих процесів.

#### **Економічні переваги**

##### **Підвищення ефективності бурових робіт**

Все, що викладено вище, разом із підвищенням ефективності бурових робіт забезпечить:

- зниження вартості пробуреної свердловини;



- збільшення запасів вуглеводнів компанії;
- розподіл супутніх витрат за рахунок збільшення кількості свердловин;
- можливість участі в тендерах на надання послуг третім особам (потенційні прибутки для компанії).

Скорочення часу буріння від одного року до 3-х місяців пришвидшить видобуток, що становитиме у вартісному вираженні (чиста приведена вартість) 15% на свердловину. З огляду на величезний обсяг запасів які є в компанії для проведення бурових робіт, досягнення найкращих можливих показників буріння істотно вплине на вартість компанії і ціну акцій.

#### **Скорочення портфеля нерухомості**

Перелік будівель і споруд в основному містить адміністративні будівлі, склади, цехи, дороги і пересувні будинки. Усього кількість будівель та споруд становить - 821. Залишкова балансова вартість становить приблизно 3 млн дол. США. Економічну вигоду для компанії буде розраховано на основі аналізу найвигіднішого і найкращого використання вивільнених будівель. Проте, слід зазначити, що ми не очікуємо отримати значну суму грошових коштів від реалізації вивільненої нерухомості з огляду на її розташування і стан.

#### **Скорочення витрат на заробітну плату**

Загальні витрати на заробітну плату (включаючи податки роботодавця) для трьох УБР після нещодавнього підвищення на 15% становлять 10,8 млн дол. США на рік. Ми очікуємо зменшення цього показника приблизно на 41% – 4,5 млн дол. США на рік, що дозволить компанії заощадити приблизно 14,3 млн. дол. США протягом наступних 3-х років (включаючи щорічне органічне зростання заробітної плати на 6%). Чиста економія за 3 роки після виплати компенсацій при звільненні через скорочення штату становитиме приблизно 8,7 млн. дол. США. Розрахунок було зроблено на основі припущень (середня заробітна плата – 10 919 грн., показники скорочення чисельності персоналу – 1 100).

#### **Пов'язані загальні та адміністративні витрати**

За результатами аналізу загальних адміністративних витрат по УБР у 2015 р. отримано такі показники:

Прикарпатське УБР – приблизно 2,7 млн дол. США;

Охтирське УБР – приблизно 0,7 млн дол. США;

Прилуцьке УБР – приблизно 1,2 млн дол. США.

Попередній розрахунок економії від реструктуризації було зроблено на основі припущення, що скорочення персоналу дозволить зменшити пов'язані загальні адміністративні витрати принаймні на 50%. Таким чином, щорічна економія по УБР становитиме: 1. Прикарпатське УБР – приблизно 2,0 млн дол. США на рік; 2. Охтирське УБР – приблизно 0,5 млн дол. США на рік; 3. Прилуцьке УБР – без змін. Результат розрахунків загальних адміністративних витрат показує, що компанія може заощадити приблизно 7,5 млн дол. США протягом наступних 3-х років.

#### **Загальна економія витрат**

Загальна економія витратах витрат включає а) чисту економію витрат на заробітну плату за 3 роки після виплати компенсацій при звільненні через скорочення штату; б) загальні та

адміністративні витрати на наступні 3 роки, розраховані на основі вказаного вище припущення – **16,2 млн дол. США.**

**Рішення для Наглядової ради ПАТ «Укрнафта»**

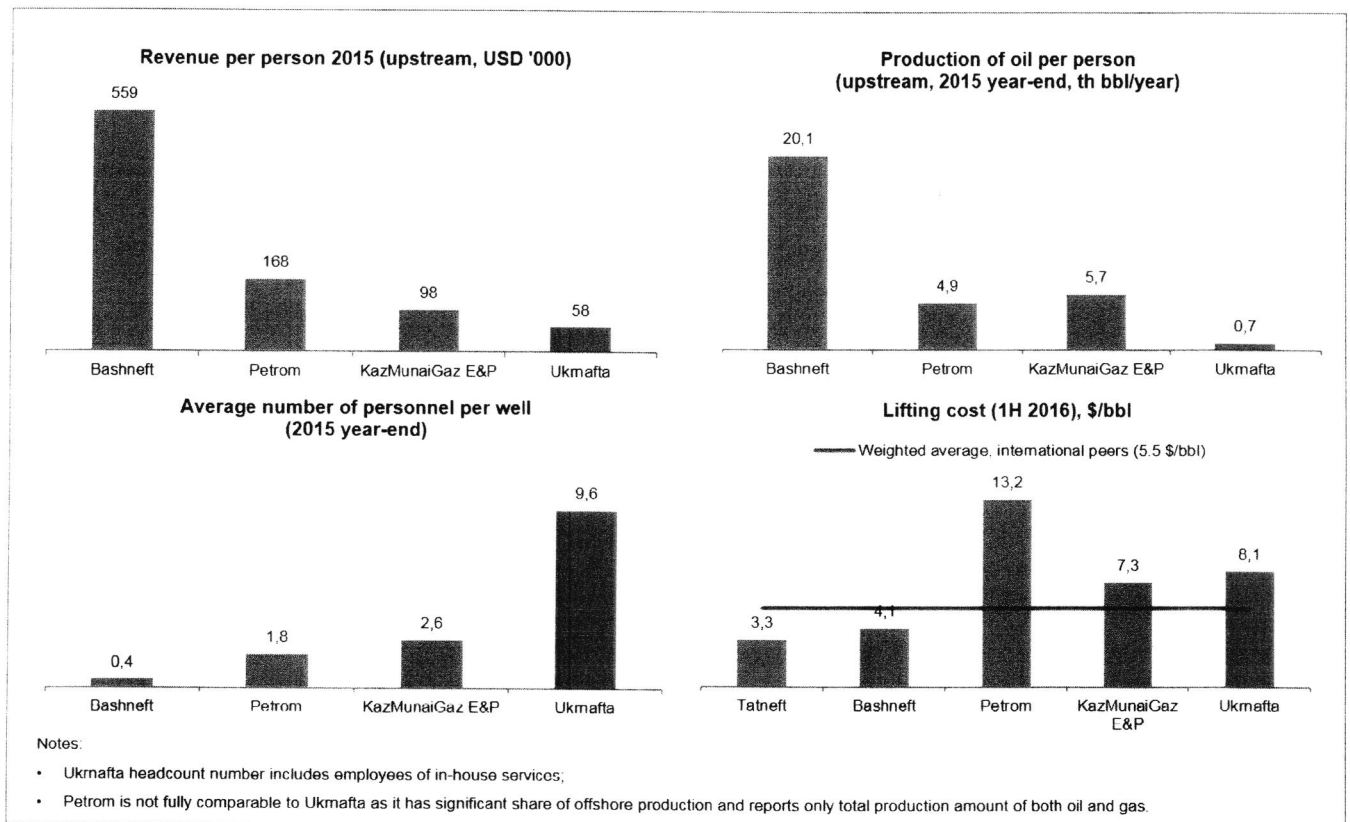
1. Затвердити підпорядкованість Прикарпатського УБР і Охтирського УБР Прилуцькому УБР з наступною ліквідацією вказаних структурних одиниць.
2. Перейменувати Прилуцьке УБР на «Укрнафта буріння».
3. Затвердити Положення «Укрнафта буріння».
4. Затвердити нову організаційну структуру «Укрнафта буріння».

## Restructuring and Modernising Ukrnafta

### CONTEXT

Ukrnafta operates on the basis of technologies, processes and equipment that at least a quarter of a century out of date and in some cases go back to the mid 20<sup>th</sup> century. Unlike many oil and gas companies in the Former Soviet Union, modernization has passed Ukrnafta by. The indicators below are a symptom of the problem and demonstrate just how far behind its peers Ukrnafta is and why it is a management priority to address the causes and modernise the company.

### WHY UKRNAFTA URGENTLY NEEDS TRANSFORMATION



As can be seen by the metrics which are compared with companies operating in a similar environment Ukrnafta has a much larger headcount than is required and a considerably higher lifting cost per barrel.

There are several fundamental causes:

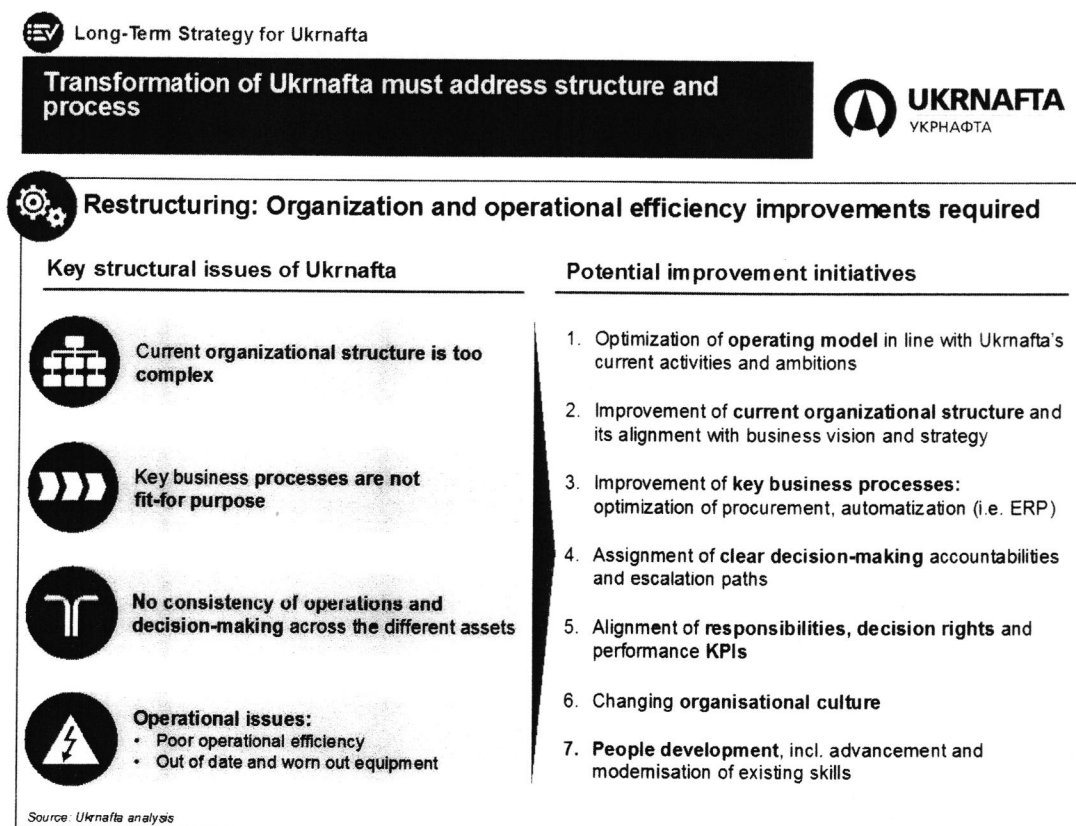
1. Over-capacity and a failure to reduce headcount and activity in line with the underlying production decline.
2. Poor, inefficient and redundant business processes which are not “fit for purpose”.
3. A complex organizational structure.
4. Underinvestment in both equipment, new technologies and people.
5. Limited focus on commercial outcomes.

However, the inefficiencies not only result in the higher cost structure evidenced by the benchmarks, but also they impact the quality of management information and decision making which is a serious barrier to the future development and growth of the company. The case for investment in Ukrnafta is significantly weaker than for peer group companies as the use of invested capital is less efficient. This has a negative impact on the equity value to our shareholders.

The inefficient and sprawling structure limits the strategic options available to management and shareholders. For example, the ability to either spin-off parts of the business in the future, or to integrate along the value chain.

Until such time as Ukrnafta become a modern, efficient and dynamic company, raising new capital, whether debt or equity will continue to be problematic and limit the company's scope to grow, as it will continue to have to rely on reinvestment of its own cash flows. For example, we would prefer to lease new drilling rigs, rather than to buy them, but we are finding it impossible to attract the necessary supply finance or foreign export credit support.

The issues and potential solutions are highlighted in the illustration below.



11

The deficiencies outlined above manifest themselves in a number of ways:

### Structural and functional problems

- Enormous over-manning of services;
- Overlapping of service functions and structures;
- Limited exploitation of synergies;
- Poor supervision and control of structural units.



### **Technical problems**

- Poor-observance of elementary labor safety rules;
- Old and worn-out equipment;
- Low technical skills;
- Lack of modern highly technological services in fracturing, tubing repair and storage base, ESP repair and servicing base.

### **Performance management problems**

- Few and incorrect priority-oriented key performance indicators (KPIs);
- Lack of independent maintenance and control of service units (Supervising);
- Inefficient (distorted) incentive system;
- Lack of specialists with skills in solving operational tasks and commercial understanding;
- Lack of efficient investment tools to select the most attractive projects and monitor their execution.

### **System problems**

- Insufficient investment to sustain production;
- Weak leadership qualities in HSE owned by the Management of the company, subsidiaries, workshops;
- Lack of trading and monetary relationship between Upstream and Services;
- Lack of proper long-term (3-5 year) plans;
- Lack of the unified information technology.

### **Way Forward**

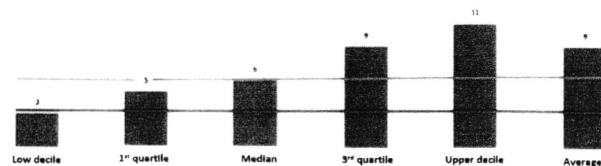
The transformation of the company will be a long and difficult process due to the scale of the task and the large gap between the state of the company today and what could be considered to be a top performing oil and gas company. The cultural and behavioral changes that will be required to move from the existing situation to an effective results-driven, commercially-focused organization are also significant. Material improvement will only be achieved by a deep and radical restructuring that impacts all of Ukrnafta's existing 22 structural units.

The executive management has already taken the first steps in reform by addressing the incoherent structure in Head Office so as to create an organization that has clear accountabilities and which is aligned with the future business model. This not only resulted in a 20% reduction in the Head Office headcount, an increase in the span of control managers, and a reduction in management layers, but has also accelerated decision-making. A strategic approach has been taken to recruit a few individuals from Ukraine possessing skills and experience absent from the Company. The scope and impact is illustrated below.

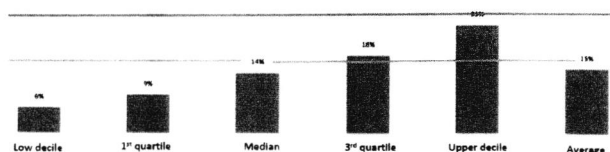
## Key changes in orgdesign metrics

Parameter	Before	After	Changes
FTEs	588	468	-120 FTE (-20,4%)
Share of managers (incl. deputies)	28%	17%	-11 (-39%)
SoC	3,4	6	+2,6 (+77%)
HQ orgdesign boxes	139	79	-60 (-43%)
Managerial hierarchy levels	4	3 for core 2 for BSF	-1 layer -2 layers

Ukrnafta before  
Ukrnafta after



Span of Control (SoC), average number of subordinates per manager – E&Y data 2015



Share of managers from staff, % - E&Y data 2015

The next step has been to introduce a voluntary redundancy scheme across the entire company to reduce headcount prior to wholesale restructuring and the forced headcount reduction which will be part of that process. So far, around 1,500 people (6%) have been identified, but which aim the target is a 10% reduction across the company.

## Major/Group Restructuring

Our methodology for the restructuring of the whole group of Ukrnafta entities is to proceed broadly in two phases:

First phase is what we can call the **“reshaping”** phase. This will be a series of projects to radically change the overall organizational structure. We propose to transform 22 structural units into 7. This will result in the elimination of many parallel and repeated structures and a reduction in the operational overcapacity of some of our operating units. It will also result in significant headcount reductions in some cases or areas of the business exceeding 50% of the existing manpower. We propose to complete this process by the end of 2017, but in order to initiate it we need support and approval of the Supervisory Board.

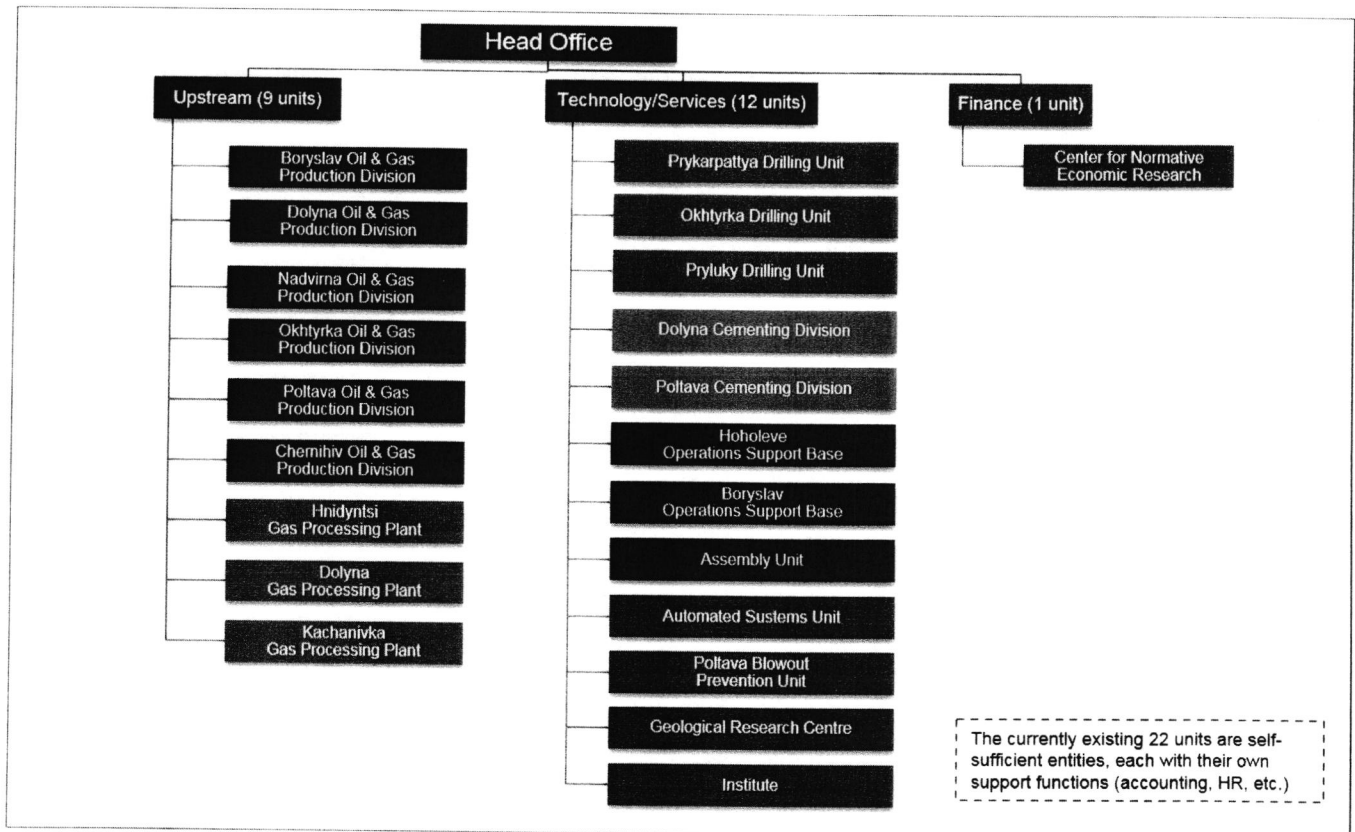
It is the intention to execute this phase largely by using our own resources - project managers identified from within Ukrnafta under the supervision of the senior executive team. We have rejected the option of bringing in costly external consultants.

In the second phase we plan to invest in **“optimizing”** the company in its new form. This phase will be implemented in a series of projects once the reshaping has been completed. We will focus on modernization of business processes and management systems and some investment in IT such as ERP systems designed for the new structure. We will also invest heavily in people balancing their reward and development with the level of performance. For example, will be change our remuneration system to align better with overall company performance and the achievement of individual objectives and invest in training to improve the competencies of the employees who remain in the new structure. Designing and implementing these changes may well require the targeted use of expert, outside consultants on a temporary basis. For example,

we are using a team funded by the UK Government to help us modernize our procurement process so as to accelerate purchasing and eliminate value leakage.

Below we show the existing structure and the proposed one to be achieved by end 2017.

## UPSTREAM & SUBSURFACE RESTRUCTURING: TODAY



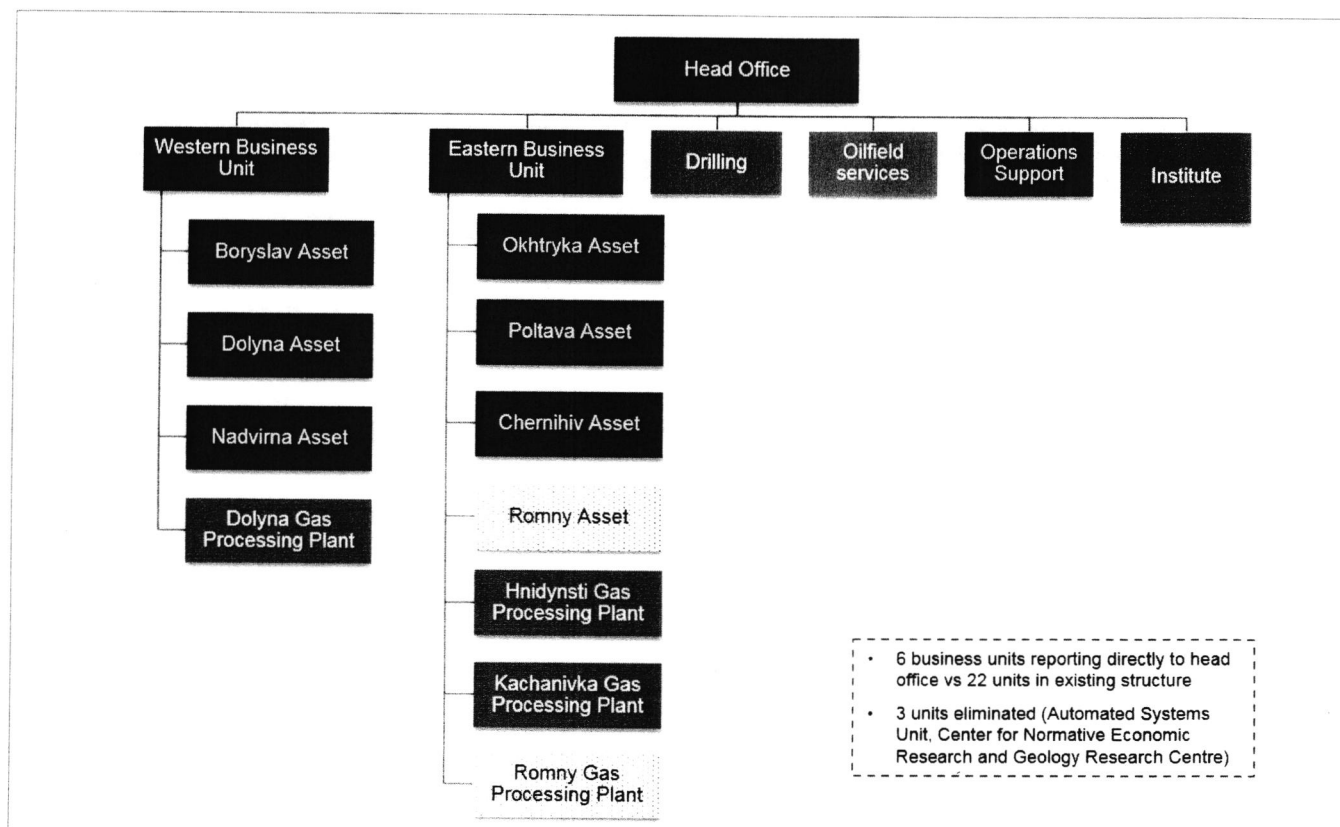
The main elements of the new structure are as follows:

1. Two new regional Business Units will be based in Poltava in the East and Ivano-Frankivsk in the West. The Business Unit management teams will have profit and loss accountability and will be accountable for the assets in their respective regions.
2. The six existing Production Structural Units and the three Gas Processing Structural Units will have their management structures significantly reduced to maintain only the functions required to manage their operational activities on a day-to-day basis. They will be headed by asset managers subordinated to the regional Business Unit management team.
3. We will create one Drilling Service Unit that will provide drilling and workover services to the production Business Units. This Drilling Service Unit will work on an arms-length basis with transfer pricing that reflects the underlying costs in a transparent way.
4. We will create one Oilfield Services Unit that will provide cementation, wireline, fracturing and stimulation services to the Business Units. This unit will also provide services to third parties on a commercial basis where an attractive business case can be demonstrated, and will investigate developing business in new services.
5. Our Institute in Ivano-Frankivsk will be re-organised and focused on applied engineering services to support both Business and Service Units. This will be the center of functional, technical expertise and perform activities such as well engineering design, field development planning etc.

6. Some structural units will be eliminated altogether and their activities either terminated or reallocated.

The final outcome, which we intend to achieve by the end of 2017, is illustrated below.

## UPSTREAM & SUBSURFACE RESTRUCTURING: TOMORROW



## Drilling Operations

### STATE OF DRILLING TODAY

Today Ukrnafta has three drilling structural units (here and after – DU) with around 2,150 employees, forty-six drilling rigs (all but one of which are essentially obsolete), and 12 logistic bases/workshops. However, in recent years drilling activity has been very limited due to lack of funds. In 2016 we only expect to drill and complete 2 wells (spudded one well and drilled 311 m only). Until the sanitation programme is approved, the amount of new drilling will be severely restricted so, now a perfect time to reassess the company's drilling requirements and to restructure for the future.

According to current long term business plans, we anticipate drilling up to 20 wells a year in future, for which we would need two new rigs and around seven of the existing rig fleet (if they are refurbished).

Hence we currently have a huge overcapacity in both equipment and drilling crews.

	2005	2015	Changes, %	2016 (8 months)
Full time employee	4,385	2,295	- 48	2,147
Drilled footage, (m)	161,500	13,000	- 92	311
Number of wells per year	54	10	- 82	1*

\* the well is not complete.

When we do drill, we drill very inefficiently due not only the outdated nature of the equipment but also to poor operating and business practices. All our rigs are out of date and have low mobility – in fact, around 60% of our rigs are beyond the normal useful life:

- average time - 310 days per well (Anastasiivka oil field' example); compared to comparable international standard of 60 days;
- move & rig up – 60 days; compared to international standard of 7 days for new rigs.

The time taken to move and rig-up and then to drill a well is appalling compared to the best international standards. In short it takes Ukrnafta almost exactly a year to prepare and complete a single well. It should be taking less than three months, severely delaying payback on the investment. If we were to operate efficiently a single rig would be capable of drilling four wells a year, instead of only one.

It is hard to manage performance and not clear cost accounts and transfer pricing. Drilling units reorganisation would raise efficiency and create a transparent well delivery process with clear separation of responsibility between the various units (drilling units, Business Units, Institute, HQ) and add a capability to introduce and utilize new technologies and potentially to drill new and more productive well types using modern drilling rigs and modernize old ones.

### OBJECTIVES

Here to summarize the objectives of the restructuring are: -

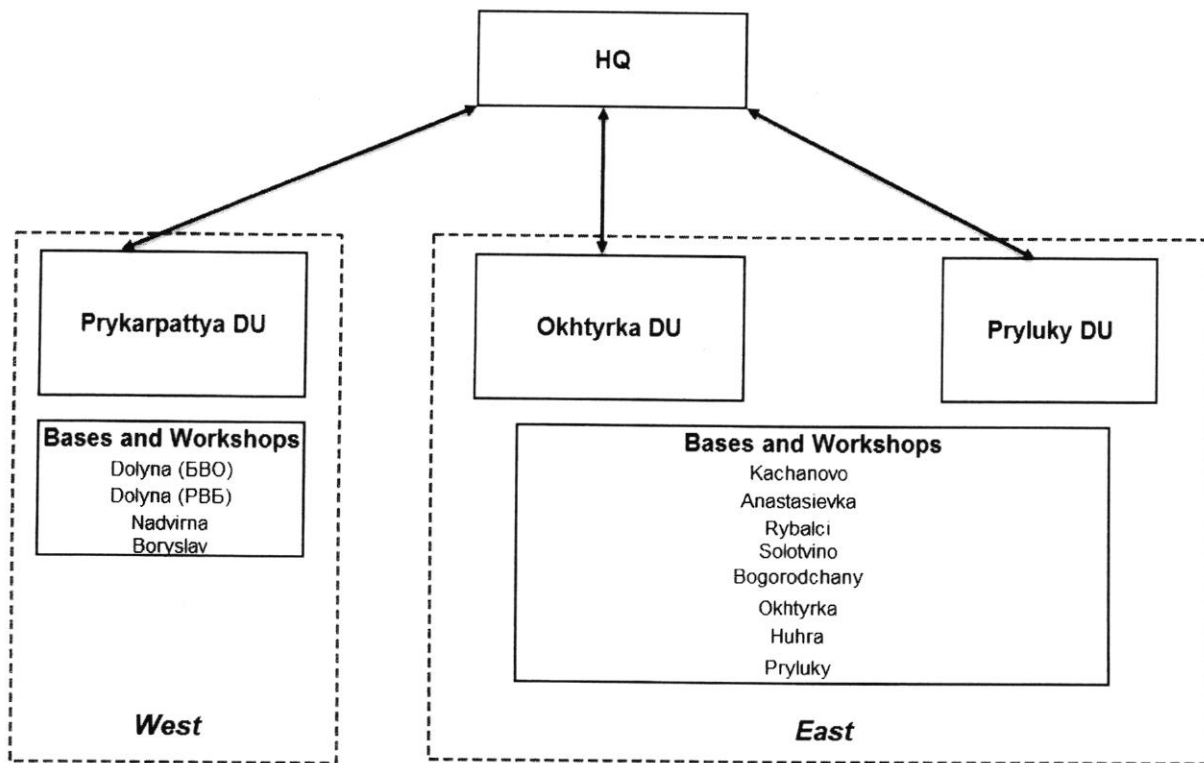
1. To eliminate over-capacity in both headcount and equipment;
2. To eliminate duplication of processes and activities and improve materially operating efficiency;
3. To turn drilling into a service organisation, providing services to the producing units and third parties on a cost-competitive basis and potentially able to be spun off.



## DETAILS OF RESTRUCTURING

### Drilling Units

Today there are three Drilling Units:



The restructuring will see the Pryluky DU turned into the new unified entity to be known as “Ukrnafta Drilling Services”, a single structural unit, to which the Prykarpattya and Okhtyrka DUs will be subordinated and ultimately liquidated. Ukrnafta Drilling Services will hold the main management structure for the drilling operations across all of Ukraine. The management and functional support organisation in the two other existing drilling units will be removed in order to eliminate duplicated activities and reduce overhead.

Each DU has bases and workshops to support their operations. 9 of the existing drilling bases at Dolyna (ББО), Dolyna (ПББ), Nadvirna, Boryslav, Kachanovo, Anastasievka, Rybalci, Solotvino, Bogorodchany, Okhtyrka, Huhra, Pryluky will be eliminated leaving only one base at Pryluky and 3 workshops (not bases) at Pryluky, Okhtyrka, Dolyna.

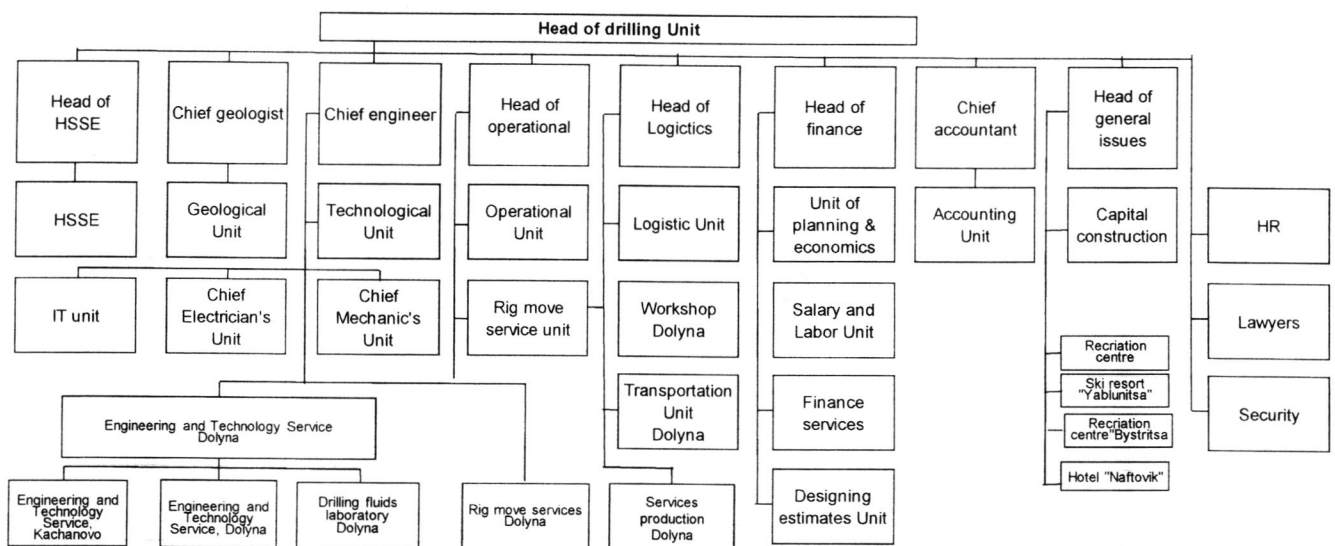
There are no needs for 9 bases for the future operation activity of the Company. Most of the maintenance and repair works are performed at rig sites. For the rest of the maintains activities “Ukrnafta Drilling” is going to keep a base in Pryluky and to keep the Dolyna Workshop which performs lot of work for Western NGDUs. As of today only three of the bases work by designation and undertake maintenance activities (Okhtyrka, Pryluky, Dolyna (ПББ)). The rest of them are being used as warehouses for metal scrap, decommissioned and other equipment. At this time, the three bases mentioned above have sufficient equipment for maintenance activity.

Pryluky DU was selected as the core off the new business, because a majority of drilling operations are expected to be in the East and geographically Pryluky DU is closer to the deposits of Chernihiv NGDU, Poltava NGDU and Okhtyrka NGDU (East region). Another benefit of operating from the Pryluky DU will be

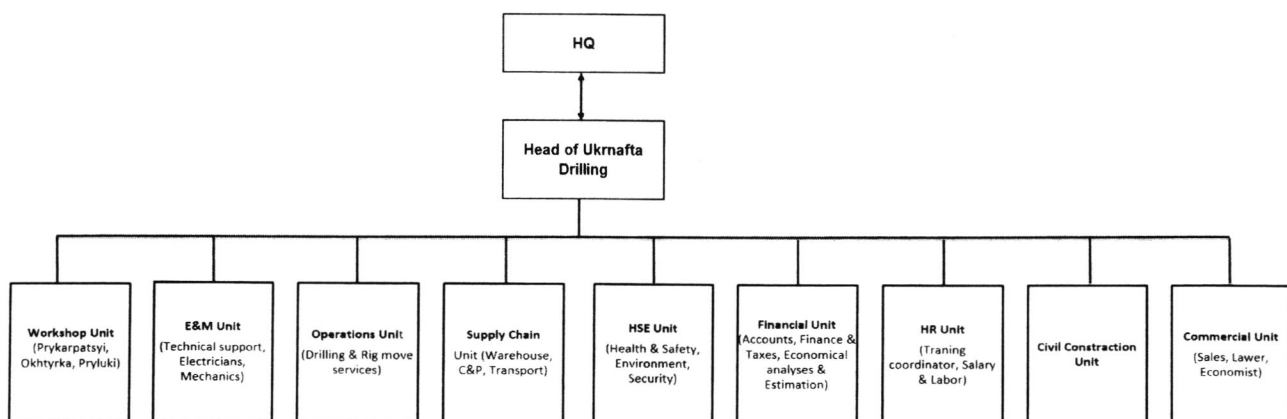
continuous drilling operations due to JV activity which will help to maintain the qualification of personnel. It's also near to the Kiev Head Quarter (here and after – HQ).

Each of the existing Structural Units has its own Regulations reflecting the general Statute of Ukrnafta, its main purposes, rights and obligations, property rights and financing, financial and operating, management specificities. There will therefore need to be revised Regulation for Pryluky DU which will meet the requirements of the new unit (“Ukrnafta Drilling Services”). The main changes required will be the name of the structural unit (“Ukrnafta Drilling Services”) and a reduction in the range of activities (for example elimination of foreign economic activity, agricultural, etc.).

Within each of the three DU units there exists a complex organisational structure as set out below, using the Prykarpattya DU as an example.



Based on the best practice we are going to simplify the structure and make it similar to a modern drilling contractor (KCA Deutag example). Thus internal organisational structure of the “Ukrnafta Drilling Services” will be the following:



The new structure let the Company to simplify and clarify authority, responsibility and accountability relationships; promotes fast decision making; make the interaction between HQ and the DU faster and easier.

### **Renewal of Drilling Rigs**

We are going to write off thirty-nine drilling rigs, the remain seven rigs will be modernizing in the next three years to have capability utilize technologies available on the market that increase drilling performance. Two new mobile rigs will be obtained in addition and give us an opportunity to utilize modern technologies and accelerate production. With total nine drilling rigs we would be capable to drill up to twenty wells per year which consist we general strategic plan of Ukrnafta. The approximate total budget for modernization (around 14 MM USD) and purchase of the new rigs (36 MM USD) is 50 MM USD.

Currently in discussions with several parties for either purchase or potential lease of two drilling rigs. The new rigs give us an opportunity to decrease the construction period and to follow the highest standards of safety rules. We are also in discussion with UGV to optimize rig usage and purchase.

### **People**

Current staffing levels amount to around 2,150. This how it broken down by the kind of staff:

workshop staff	- 858
drilling staff	- 718
support staff	- 141
others (incl. non-core assets)	- 133

In the new structure it will be around 1,050. The part of the personnel related to critical drilling activities (around 400 persons) will be transferred to "Ukrnafta Drilling Services" (but actually stay in the original location and perform on shift bases), the rest of them (around 300) will be released which was based on the forecast number of drilling rigs (9).

Workshops staff reduction is 420. The remain staff will be transferred to "Ukrnafta Drilling Services" without changing actual place of work.

The majority of the over-manning and hence staff reduction will take place in the Prykarpattya DU which will see a reduction of nearly 80% of the workforce, compared to only a 20% reduction in Okhtyrka and no reduction at Pryluky.

To keep the best staff in the Company we are going to choose the qualified personnel from each of DU and make them an offer to move to "Ukrnafta Drilling Services".

The new drilling organization design is based on standard principles of development of a modern and efficient companies in the oil & gas industry. The new drilling organization design is finely tailored to deliver the company's strategy and ensure efficient operations. This organisational design is evaluated by specific criteria, that reflect current technology level, structure alignment with the Ukrnafta strategy and congruent with overall company approach. Regardless of the specific design criteria, however, every design should also be evaluated against a set of key organizational principles that can be measured through specific organizations parameters.

Ukrnafta drilling units are major employers in the areas where they operate, particularly in the West. It is expected that several local communities will be effected by the headcount reductions which could have a material socio-economic impact. The most heavily effected local communities are expected to be in Prykarpattya and Okhtyrka DU. The reduction in the former is very large (80%) whereas the 20% reduction in Okhtyrka is more manageable.

In order to mitigate the impact on local communities a number of measures are under active consideration. These include a retraining programme, support to individuals who require small amounts of capital to start up new businesses, and arrangements to provide short-term compensation to local authorities to weather revenue losses. However, the most important mitigation, will be changes to both the level and nature of remuneration for those employees who remain. First there will be a general increase in salaries to bring them up to levels found in the oil and gas industry. Second, we will move to an objectives-based bonus system, where employees will have access to substantial annual bonuses depending on their performance during the course of the year.

Parameters	Current	Target	Effect, % (numbers)
Headcount	2,150	1,050	- 51% (1,100)
Average salary, USD	419.96	503.96	+ 20% (84)
Salary Market Position	17% below median	App. median value	+ 20% (fit to market)
Share of managers	12%	8%	- 33% (-4)
HR cost (include employer tax), kUSD	10,835	6,350	- 41% (4,485)

Given the scale of the reduction planned for the Prykarpattya DU, the company may establish a special fund to provide mitigation in the region.

Communication strategy with local authorities/internal communications will be developed based on the detailed plan of the restructuring. A communications plan is being developed that will focus on two messages – first that the company will not survive without painful surgery and restructuring; but that the surviving company will be a much better place to work – there will be modernization, a better working environment, staff development and, above all, access to better remuneration.

Based on mentioned above the highlight action plan to mitigate that effect the following:

- voluntary redundancy program;
- cost for redundancy packages (include severance payment) - 5,544 kUSD;
- alternative employment with requalification/ retraining;
- slow process of employees outflows (during 2017) (employees outflow will be conducted during 2017 by small “portions” that will look not so dramatically and give employees more time to find new job);
- negotiation with Trade Union;
- we will provide all lay-off employees with guidelines how to find job, prepare CV, deal with Government Employment Center etc.
- comprehensive communications program (internal and external) and plan of individual meetings.

## Assets/Infrastructure

Ultimately the two DUs (Prykarpattia and Okhtyrka) will be liquidated. Property rights and any necessary assets will be transferred to "Ukrnafta Drilling Services" after an inventory and review, or sold if more appropriate. The main assets held by the drilling structural units are industrial buildings, lathes, rigs and associated equipment. The assets that will be transferred will mainly be rigs and associated equipment.

Excess or obsolete drilling rigs will be disposed of by sale or scrap. The property holdings will be rationalized to fit the new structure. There is enough office space in Pryluky for supporting staff, the drilling staff work on a rotational base, the workshop personnel will have stayed on their workshops/bases.

The portfolio of the vacated properties will be analyzed and the highest and best use will be defining. There are expected to be considerable savings from reduced maintenance.

## Tax

As we appraised the effect on the local authority's budgets was define as **"medium"** for Prykarpattya DU and **"low"** for Okhtyrka DU based on the information presented below. The impact of transformation on the local authorities (approx. amount of the reduction) was based on the calculation of taxes paid in 2016 and share between local authorities and main budget (USD):

Type of tax	Okhtyrka DU	Prykarpattya DU	Pryluky DU
Land rent – (100% of the total amount get into local budget)	32,521	120,390	5,164
Individual income tax – (60% of the total amount get into local budget)	89,642	349,510	98,563
Others tax (ecological, rent for water usage, real estate tax)	1,330	4,897	2,004
<b>Total to local budgets in 2016 (8 months – fact, 4 months – assumption)</b>	<b>185,242</b>	<b>712,197</b>	<b>158,596</b>
	-29,584	- 414,171	-
<b>Total planning amount to local budgets after the restructuring*</b>	<b>155,658</b>	<b>298,026</b>	<b>158,596</b>
<i>Amount of the industrial companies in the region</i>	15	32	45
<i>Place of Ukrnafta</i>	<i>3 in the Top 3</i>	<i>One of the Top 10</i>	<i>One of the Top 10</i>

\*Base on the assumption that we still have an activity at the DU's location we assume that almost all amount of tax which channeled to local budget will stay the same except individual income tax that is depend on an actual headcount.

## **Permits and License to Operate**

Each of DU has the permissions for special type of operational activities and for water usage. Permissions for water usage that cover operations in workshops will be reissued on the name of "Ukrnafta Drilling Services". Thus we have identified no material issues that will limit the restructuring process.

## **Interruption of operational activity**

Current time is the best opportunity to make a restructuring with a minimal risk of operational activity's interruption because of a very low volume of drilling activities. We will ensure continuity of operations by detailed analysis of the operating process and paper flow. Based on the result of the analysis, the plan of the working processes changing will be made and implemented.

## **Economic benefits**

### **Increases in drilling efficiency**

All of above and increased drilling efficiency will result in:

- Lower cost per well;
- Increase the Company's hydrocarbons reserves;
- Sharing of overhead costs due to increasing the number of wells;
- Ability to tender for third party business (potential profits from the Company).

Reducing drilling time from one year to 3 months will lead to an acceleration of production, worth, as much as 15% in value (NPV) per well. Given the huge volume of reserves the company has yet to drill, the attainment of best in class drilling performance will have a material impact on the value of the company and the share price.

### **Reduction in property portfolio**

The list of the buildings and constructions mainly consists of administration buildings, warehouses, workshops, roads and mobile homes. There are 821 item of buildings and constructions. Depreciated book value of the items is around 3 MM USD. The economical benefit for the Company will be define base on highest and best use analysis for the vacant buildings. But we should note that there is no expectation to get a huge amount of money from the realization of the vacant property because of the location and condition.

### **Reduction in salary costs**

The total salary cost (include employer taxes) for the three DUs, after the recent 15% increase is 10.8 MM per year. We expect to reduce this by approximately 41%. - 4.5 MM per year, what give the Company an opportunity to save around 14.3 MM in the next 3 years (include organic annual salary growth 6%). Net savings for 3 years after payment of redundancy packages will be around 8.7 MM. The calculation was based on the following assumptions (average salary – 10,919, headcount reduction figures – 1,100).



## **Related G&A costs**

The analysis of the annual G&A cost in 2015 give us the following figures by DU:

Prykrpatiia DU – around 2.7 MM USD;

Okhtyrka DU – around 0.7 MM USD;

Pryluky DU – around 1.2 MM USD.

Preliminary calculation of the savings from the restructuring was based on the assumption what the staff reduction give the opportunity to decrease related G&A costs at least on 50%. Thus the annual saving amount for DU will be: 1. Prykrpatiia DU – around 2.0 MM USD per year; 2. Okhtyrka DU – around 0.5 MM USD per year; 3. Pryluky DU – remain unchanged. The G&A costs calculation's result shows that the Company has an opportunity to save around 7.5 MM USD in the next 3 years.

## **Total cost saving**

Total cost saving wich include a) net salary cost savings for 3 years after payment of redundancy packages and b) G&A costs in the next 3 years calculated based on the assumption mentioned above – **16.2 MM USD**.

## **Decisions for Ukrnafta's Supervisory Board**

1. To approve the subordination of Prykarpattya DU and Okhtyrka DU to Pryluky DU and subsequent liquidation of the structural units.
2. To rename Pryluky DU as "Ukrnafta Drilling Services".
3. To approve revised Regulation for "Ukrnafta Drilling Services".
4. To approve new organizational structure of "Ukrnafta Drilling Services".