



# УСПЕХ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

## ВИНК учатся выживать на фоне новых экономических, геополитических и технологических рисков

По материалам компании Thomson Reuters

Нефтегазовые компании переживают эпоху беспрецедентной неопределенности. Учитывая волатильность рынка, а также геополитическую нестабильность, сворачивание их активности в 2017 году, скорее всего, продолжится. Существует целый ряд внешних факторов, которые не добавляют уверенности в перспективах их роста и повышения прибыльности. К ним можно отнести и негативное отношение со стороны экологов и общества в связи с использованием ископаемого топлива, и перепроизводство нефти и сжиженного природного газа (СПГ), и низкие цены за баррель, подрывающие традиционно высокую прибыльность отрасли.

Основной вопрос, который стоит сегодня перед руководством не только международных и государственных нефтяных компаний, но и менее крупных игроков, заключается в том, как подстроиться под беспрерывно меняющиеся рыночные условия и обеспечить рост и долголетие организации.

Компания Thomson Reuters провела исследование, в ходе которого опросила 450 профессиональных юристов нефтегазовых компаний. Результаты опроса показали, что, несмотря на осознание большого значения цифровых технологий, многие нефтегазовые компании еще не готовы к их внедрению в повседневную практику корпоративного управления.

Диверсификация, слияния и поглощения, меры по сокращению издержек и повышению операционной эффективности – эти способы помогают обеспечить долгосрочный успех компании и находят свое место в арсенале грамотного руководителя. Например, крупные российские вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) участвуют в секторе генерации электроэнергии, диверсифицируют способы транспортировки углеводородов, оптимизируют логистические цепочки.

**Хоть и не существует хрустального шара, который бы позволил наверняка предугадать исход крупных сделок, топ-менеджерам необходимо держать руку на пульсе тенденций в этой сфере**

## СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Данные Thomson Reuters показывают, что в 2016 году объем сделок в энергетическом секторе вырос на 15% по сравнению с предыдущим годом и составил \$608 млрд. Прошлый год стал рекордным по объему слияний и поглощений в отрасли с 1980 года, когда в компании начали вести соответствующую статистику.

Количество мегасделок (чей объем равен или превышает \$5 млрд) в прошлом году выросло по сравнению с 2015 годом на 59%. На отрасль пришлась четверть всех мегасделок в мире, и этот сектор был единственным, который показал годовой прирост таких сделок как по объему, так и по количеству.

Начало 2017 года в энергетическом секторе также выдалось довольно активным. В настоящий момент на него приходится наибольший объем инвестиций в слияния и поглощения. За первые три месяца он составил \$140,1 млрд, что на 60% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Многие наиболее крупные сделки были связаны с реорганизацией корпоративной структуры и совместных предприятий с целью повышения эффективности и производительности труда.

Хоть и не существует хрустального шара, который бы позволил наверняка предугадать исход крупных сделок, топ-менеджерам необходимо держать руку на пульсе тенденций в этой сфере, чтобы не упускать благоприятных возможностей и находить стратегических партнеров.

В российской практике слияния и поглощения тоже не редкость. Чемпион по ним, очевидно, «Роснефть». Так, в 2017 году компания купила

АО «Конданефть» (оператор разработки Кондинской группы месторождений в ХМАО), стала участником освоения крупнейшего газового месторождения в Средиземном море Zohr и совершила ряд других крупных сделок. Сама «Роснефть» называет свои покупки эффективными, хотя ряд критериев оценки ее приобретений говорит об обратном.

Крупнейшей сделкой «Роснефти» в сфере слияний и поглощений стала продажа своих акций китайской нефтяной компании CEFC China Energy («Хуасинь») на сумму \$9,1 млрд. Благодаря этому объем поглощений российских активов иностранными инвесторами увеличился на 35% по сравнению с 2016 годом и достиг максимального значения с 2012 года.

С одной стороны, низкие мировые цены на нефть ограничивают потенциал сделок слияний и поглощений в российском нефтегазовом секторе. Свою негативную роль играет и режим санкций. С другой стороны, те же санкции заставляют компании пересматривать структуру зарубежных активов, а это стимулирует продажу одних и покупку других, что мы и наблюдаем на примерах ЛУКОЙЛа и «Роснефти».

Возвращаясь к общемировым трендам, следует отметить, что в нынешнем году прослеживается интересная тенденция. Крупнейшие нефтегазовые компании начинают инвестировать в экологически чистые технологии производства энергии, чтобы продлить существование рынков углеводородного сырья. Это направление актуально и для российских компаний. Однако необходимо учитывать, что стратегия в данной области должна определяться государством.

**Низкие мировые цены на нефть ограничивают потенциал сделок слияний и поглощений в российском нефтегазовом секторе. Свою негативную роль играет и режим санкций**

## ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ

Неопределенность, воцарившаяся в финансовой сфере, присуща и геополитическому фону нефтегазового бизнеса. Несмотря на достигнутое в конце 2016 года соглашение стран ОПЕК и независимых нефтепроизводителей о снижении добычи, экспорт в начале 2017 года был достаточно стабильным. Это ставит под вопрос эффективность действий картеля.

Существуют и дополнительные факторы геополитической неопределенности: смена правительств в ряде стран, брексит, рост нефтедобычи в новых регионах, провокационные действия КНДР, отмена некоторых ранее принятых экологических нормативных требований и т. д.

Таким образом, перспективы добычи в странах ОПЕК находятся под вопросом, а региональная напряженность способствует усилению конкуренции и все более настороженным настроениям во всем мире.

Выбор наилучшей долгосрочной бизнес-стратегии для отрасли, в которой крупные проекты обычно требуют горизонтов планирования в 15–20 лет, может стать нелегкой задачей. Особенно когда исход геополитических маневров практически непредсказуем.

Россия здесь находится в весьма выгодном положении. Она имеет выходы сразу на несколько рынков, что позволяет диверсифицировать экспорт и снизить риски. Вспомним, как сооружение трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан и, соответственно, создание возможности поставок западносибирской нефти на Восток поддержали (и поддерживают) котировки сорта Urals по отношению к Brent. Так что Россия сможет уверенно сформировать оптимальную структуру экспорта углеводородов на 15–20 лет вперед. Однако проблемой является технологическое отставание отрасли – если оно будет усугубляться, потери даже на традиционных рынках неизбежны.

**Существуют и дополнительные факторы геополитической неопределенности: смена правительств в ряде стран, брексит, рост нефтедобычи в новых регионах и т.д.**

Еще один немаловажный аспект бизнеса, сопряженный с рисками для нефтегазовых компаний, – надежность поставщиков и логистических цепочек. В текущей геополитической обстановке эти риски часто упускаются из вида. Зачастую организации просто не имеют возможности оценивать благонадежность поставщиков и партнеров дальше первого уровня. В то же время взяточничество, коррупция и ведение дел с лицами, подверженными политическим рискам, добавляя ненужные репутационные и финансовые издержки. Поэтому руководству компаний необходимо расширять представление о своих поставщиках и цепочках поставок, чтобы избегать случаев нарушения нормативных требований и ведения дел с коррумпированными структурами.

Исторически сложилось мнение, что российское законодательное поле благоприятствует коррупции в большей степени, чем в развитых странах. Однако экспортные схемы, используемые при поставках углеводородов из РФ, ничем особенным не отличаются от стандартной мировой практики.

К тому же в них участвует большинство крупнейших мировых игроков.

Политика «знай своего клиента» глубоко интегрирована в российский нефтегазовый сектор. Сейчас почти все приобретатели жидких углеводородов как на ладони. Например, Reuters еженедельно публикует информацию о первичных покупателях всех партий российской нефти, поставляемых морским путем. Газовый рынок сам по себе более закрытый, но и там достаточно много известно о направлениях поставок и покупателях.

## НАЛОГОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) приняла план по борьбе с минимизацией налогообложения и выведением прибыли (МНВП). Это еще более усложнило деятельность многих энергетических компаний, которые реализуют проекты во многих странах мира. Согласно статистике Управления энергетической информации США (EIA), 63% нефти, поступающей на мировой рынок, транспортируется по морю. Контролировать морскую логистику весьма трудно, и поэтому возникают сложности при ведении межстрановой налоговой отчетности.

Кроме того, как полагают аналитики Thomson Reuters, план по борьбе с МНВП создает дополнительные сложности для энергетических компаний в отношении перемещения нематериальных активов. Существует серая зона между нематериальными активами и услугами, которые имеют существенное значение для глобального энергетического бизнеса.

Основная головная боль нефтедобывающих компаний, явившаяся следствием плана по борьбе с МНВП, – трансфертное ценообразование (документация и межстрановая отчетность). Об этом сообщили 83% респондентов недавнего опроса Thomson Reuters. Хотя концепция, лежащая в основе трансфертного ценообразования, понятна, ее практическое воплощение весьма туманно. Добросовестные нефтегазовые компании прикладывают все усилия, чтобы обеспечить выплату требуемых налогов в юрисдикциях формирования прибыли и предоставлять точную и прозрачную отчетность.

Представление данных по борьбе с МНВП в сочетании с выполнением других норм и требований дополнительно усложняют соблюдение нормативных положений. Управление этой работой на международном уровне представляет собой трудный и длительный, хотя и необходимый, процесс.

## ИННОВАЦИИ И ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

XXI век – это век инноваций и невиданных доселе технологических прорывов. Добавление сетевых возможностей во множество видов устройств

(концепция IoT – Интернета вещей) в сочетании с нормативными изменениями и ужесточающимися экологическими требованиями заставляет отказываться от привычных методов ведения бизнеса. Это приводит к созданию новых технологий, появлению новых конкурентов. Наконец, бесповоротно изменяются представления об источниках энергии.

Развиваются технологии использования возобновляемых источников энергии, меняется динамика производства и поставок энергии, автоматизируется процесс принятия корпоративных решений. Все это накладывает свой отпечаток на методы управления бизнесом, используемые нефтегазовыми компаниями.

В частности, повышается производительность финансовых и юридических подразделений ВИНК. Происходит переход на электронное хранение документов, стандартизируются процедуры заключения договоров, внедряются технологии управления документооборотом.

Компания Thomson Reuters провела опрос более 450 профессиональных юристов и выяснила, что, по их мнению, технологии будут играть большую роль в будущей деятельности ВИНК. В то же время глубокие исследования энергетического сектора выявили, что многие юридические отделы в нефтегазовых компаниях до сих пор не осуществляют сбор и анализ цифровых данных для принятия решений на их основе.

Инновационные технологии также оказывают влияние на корпоративные регламенты. Во многих странах уже применяется концепция

электронного налогообложения. Ее суть заключается в том, что государственные органы, взимающие налоги в бюджет, внедряют процедуры сбора, обработки и передачи фискальной отчетности в режиме реального времени, проактивно информируя корпорации о том, сколько они должны (в отличие от традиционной модели, когда организации отчитываются самостоятельно).

**Немаловажный аспект бизнеса, сопряженный с рисками для нефтегазовых компаний, – надежность поставщиков и логистических цепочек**

Аналитики Thomson Reuters подчеркивают, что такая схема усложняет компаниям как управление прямыми и косвенными налогами, так и международные транзакции и вносит свой вклад в копилку неопределенностей, нависших над нефтегазовой сферой.

*В статье использованы материалы исследования компании Thomson Reuters «Redefining Success in Uncertain Times – A business perspective for energy executives». Комментарии к исследованию представлены главным редактором по товарным рынкам Thomson Reuters Александром ЕРШОВЫМ.*



Оценки, прогнозы  
и рекомендации  
топ-менеджеров  
нефтегазовых компаний

[www.ngv.ru](http://www.ngv.ru)