



Компания «Эрнст энд Янг» провела исследование «Новые возможности в сложных условиях», основанное на более чем 1800 встречах с руководителями нефтегазовых компаний в разных странах мира. Стратегический вывод: НГК ставят перед собой задачу не только преодолеть экономический кризис, но и успешно развиваться в изменившихся условиях. Темпы развития и глубина кризиса застали многие нефтегазовые компании врасплох. Волатильность цен на нефть и неустойчивость спроса на природный газ затрудняют планирование капиталовложений. Для того чтобы осуществлять долгосрочные инвестиции, компаниям необходимо быть уверенными в сохранении спроса. Цены падали стремительно, однако затраты в отрасли снижаются значительно медленнее. Когда уверенность относительно будущего спроса возрастет, инвестиционные планы могут быть оперативно скорректированы. Однако тактически большинство нефтяных компаний не прогнозируют значительного или устойчивого увеличения спроса в ближайшем будущем.

АНАСТАСИЯ НИКИТИНА
«Нефтегазовая Вертикаль»
(по материалам компании Ernst & Young, сайт ey.com/lessons-from-change)

УРОКИ КРИЗИСА: ОСТОРОЖНЫЙ ОПТИМИЗМ

Новые рыночные условия вынуждают многие НГК делать переоценку операционной практики, инвестиций и распределения капитала. Основное внимание компании уделяют снижению затрат, стремясь обеспечивать капиталовложения в долгосрочные проекты (см. «Антикризисная модель НГК»).

Компании и кризис

Так, недавно ВР объявила о том, что так называемая схема

последней зарплаты, то есть схема пенсионного обеспечения, при которой размер пенсии зависит от последней зарплаты перед выходом на пенсию и выслуги лет, не будет применяться в отношении сотрудников, принятых на работу в апреле 2010 года и позже.

Shell объявила о реорганизации управления компанией и сокращении персонала. Крупнейшие диверсифицированные сервисные компании также проводят сокращение рабочих мест в

количестве, которое в суммарном выражении составляет десятки тысяч.

Способность крупнейших компаний обеспечивать капиталовложения в ходе продолжительного экономического кризиса различается. Международные нефтяные компании (МНК) остаются рентабельными, хорошо капитализированными, сохраняют доступ на рынки капитала, несмотря на то, что все они объявили о значительном сокращении своей рентабельности.

В то время как во втором квартале 2009 года доходы пяти крупнейших компаний — ExxonMobil, BP, Royal Dutch Shell, Chevron и

Тенденция: снижение спроса и повышение чувствительности к изменению цен

Total — снизились на 50–70% по сравнению с аналогичным периодом позапрошлого года, их совокупный доход за квартал (на 30.06.09) превысил \$13,5 млрд.

Компании со средней и небольшой капитализацией, и особенно те из них, у которых нет действующих нефтедобывающих активов, по всей видимости,

Тенденция: повышение налоговой нагрузки и усиление регулирования

столкнутся с трудностями в области финансирования осуществляемых проектов и значительными сложностями, связанными с привлечением финансирования для новых проектов. Кроме того, многим государственным нефтегазовым компаниям не хватает текущей выручки для финансирования проектов.

Тенденция: продолжающееся ограничение доступа к источникам финансирования

Вместе с этим, результаты исследования Ernst & Young показывают, что большинство ННК и МНК планируют в период экономического кризиса сохранить объем капиталовложений на прежнем уровне либо увеличить его в реальном выражении. Со-

Тенденция: сохранение акцента на снижение затрат по всей цепочке создания добавленной стоимости

вместно крупнейшие ННК и МНК инвестировали в 2009 году свыше \$375 млрд в развитие бизнеса в стране регистрации и за рубежом.

«Сохранение уровня капиталовложений — ключевой вопрос устойчивого развития компаний

нефтегазового сектора: они должны и будут заботиться о поддержании достаточного уровня запасов. Россия, в частности, сделала шаги для того, чтобы помочь отечественному нефтяному бизнесу: отмена пошлин на нефть для ВСТО, может, и не бесспорный эффективный шаг властей, но позволивший поддержать запуск новых месторождений. В дальнейшем от государства потребуются долгосрочная поддержка отрасли, скорее основанные не на «ручном управлении», а на системных налоговых и иных решениях», — комментирует Алексей Кондрашов, партнер, руководитель международной практики налоговых услуг для компаний нефтегазовой отрасли Ernst & Young.

Стабильность: доступ к источникам финансирования

Сужение доступа к источникам капитала и ухудшение условий кредитования скажется на способности средних и небольших компаний финансировать операционную деятельность и разрабатывать новые месторождения. Многие из них объявили о значительном сокращении инвестпланов в 2009 году по сравнению с предыдущим годом.

В целях минимизации инвестиционного риска и увеличения доходов они уделяют приоритетное внимание наиболее перспективным проектам, а также тем, степень реализации которых близка к стадии разработки. Некоторые небольшие компании отказались от котировок своих ценных бумаг сразу на нескольких фондовых биржах, чтобы снизить затраты на обеспечение соответствия нормативным требованиям и накладные расходы.

Многие небольшие сервисные компании испытывали затруднения в области привлечения финансирования. В связи с перспективой снижения рентабельности и числа сделок сервисные компании сокращают численность персонала, откладывают приобретение нового оборудования, проявляют большую избирательность в отношении участия в конкурсах на реализацию проектов.

Сервисным компаниям, работающим только в одном регионе, будет непросто преодолеть экономический кризис. Сервисные компании, уделяющие больше внимания работе на международном рынке и, соответственно, обладающие большим потенциалом экономического роста, легче преодолевают кризисные явления.

Следует отметить, что компании, работающие в тех сегментах отрасли, которые характеризуются меньшей степенью чувствительности к краткосрочной корректировке капиталовложений, также быстрее выходят из кризиса. Например, компании, ведущие глубоководное бурение вблизи побережья Бразилии, Западной Африки и в Мексиканском заливе, сохраняют значительный портфель заказов.

Реструктуризация сильных

На рынке много компаний, находящихся в сложном финансовом положении, однако крупнейшие нефтяные корпорации, скорее всего, с осторожностью будут приобретать новые активы. Вместе с этим, в условиях экономического кризиса и волатильности нефтяных цен перед хорошо капитализированными НГК открывается возможность подготовиться к возобновлению экономического роста.

Согласно результатам исследования, руководители НГК к основным факторам достижения устойчивости при выходе из кризиса относят приобретение активов, их продажу и заключение стратегических альянсов.

ННК и электрогенерирующие компании, стремящиеся увеличить свои разведанные запасы, стали активнее работать на рынке слияний и поглощений, поскольку цена целевых объектов становится более доступной. Один из последних примеров — приобретение компанией Sinopec (КНР) Addax Petroleum.

Государственные нефтяные компании азиатских стран используют период низких нефтяных цен для того, чтобы увеличить запасы сырой нефти за счет государственных средств. За

семь месяцев 2009 года КНР импортировала почти на 6% больше нефти, чем за аналогичный период прошлого года. Действия КНР способствовали поддержанию нефтяных цен в первой половине 2009 года.

Следует также ожидать активизации сделок по слияниям и поглощениям в сегменте нефтепереработки и торговли нефтепродуктами. В странах Атлантического бассейна постепенно образуется избыточное предложение нефтепродуктов. В США снизился спрос на бензин, поскольку потребители сокращают расходы. В результате этого, а также под влиянием ужесточения технических условий и требований законодательства в области охраны окружающей среды избыточная продукция НПЗ Европы, ранее предназначенная для США, осталась без рынка сбыта.

Расширение производства и распространения высокоэкономичных автомобилей, по всей видимости, будет ограничивать увеличение спроса на бензин на внутреннем рынке США после возобновления экономического роста. В этой связи возникнет необходимость реструктуризации сегмента нефтепереработки в США и странах Европы.

Многие владельцы будут рассматривать возможность реализации перерабатывающих предприятий в странах Европы. Можно ожидать, что в случае выставления этих предприятий на продажу интерес к ним проявят ННК, поскольку это позволит им увеличить переработку добываемой нефти.

Развитие: альянсы и снижение рисков

С начала года было объявлено о заключении нескольких альянсов между правительствами стран-производителей и стран-импортеров нефти, что обеспечивает и надежность баланса спроса и предложения, и его диверсификацию.

МНК продолжают искать возможности для увеличения разведанных запасов на основе сделок по приобретению, аренде, обмену активов и учреждения новых ком-

Антикризисная модель НГК

Исследование «Уроки кризиса» помогло выявить удивительное сходство основных мероприятий, которые компании-респонденты проводят для обеспечения успешного развития в новых экономических условиях:

- переоценка бизнес-модели;
- оптимизация операционной гибкости;
- оптимизация доступа к источникам финансирования и распределения денежных средств;
- оптимизация охвата рынков;
- ускорение процесса принятия и выполнения решений;
- совершенствование процесса управления рисками;
- усиление руководящего состава;
- укрепление доверия заинтересованных сторон.

паний. Наибольшее распространение в нефтегазовом секторе получили совместные предприятия, что обусловлено масштабом, большой сложностью и высокой стоимостью проектов.

Проекты, к участию в которых ННК приглашают МНК, столь масштабны, что ни одна компания в отдельности не может обладать достаточными техническими и финансовыми возможностями для их реализации. Больше того, среди участников СП могут оказаться партнеры, находящиеся в сложном финансовом положении. Тем не менее, можно предположить, что под влиянием экономического кризиса популярность СП будет возрастать, поскольку они позволяют компаниям распределять производственные и финансовые риски.

Помимо этого, поскольку способность многих ННК, располагающих крупными разведанными запасами, осуществлять проектное финансирование за счет собственных средств снижается, правительства могут опять проявить интерес к привлечению частных и иностранных компаний для развития нефтегазовой отрасли.

Это открывает новые возможности для долгосрочного устойчивого сотрудничества между МНК и ННК. МНК, и особенно те из них, которые располагают значительными финансовыми средствами, способны предложить потенциальным партнерам не только технологические знания и производственный опыт, но и доступ к необходимым источникам финансирования.

«С точки зрения сотрудничества между странами-производителями нефти и МНК, безусловно, выделяются результаты иракских тендеров. В долгосрочной перспективе иракская нефть, конечно, окажет влияние на мировое предложение и его соответствие спросу. Фактически открылась новая нефтегазовая провинция, в которой МНК придется учиться работать заново: ведь

Тенденция: реализация структурных изменений на разных рынках и в разных секторах

иракский режим регулирования новых сервисных контрактов, в том числе налогообложения — только создается. Опыт других стран подсказывает, что особое внимание стоит обращать на налоговые последствия заключе-

Тенденция: дальнейшая глобализация международного рынка

ния договоров с подрядчиками, так как косвенные налоги могут существенно удорожать проекты. Отрадно, что среди побе-

Тенденция: возникновение новых задач, связанных с моделью управления и обеспечением прозрачности информации

дителей в Ираке — и российский ЛУКОЙЛ, пожалуй, самая международная из российских компаний», — комментирует Алексей Кондрашов. 