

Новые ВОЗМОЖНОСТИ В СЛОЖНЫХ УСЛОВИЯХ

Краткий обзор деятельности компаний нефтегазовой отрасли

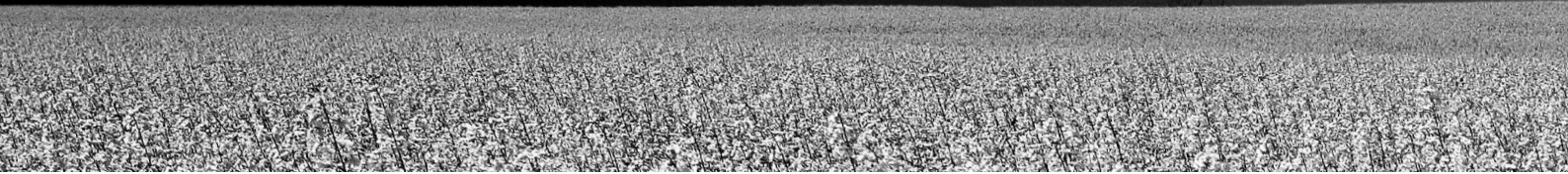
Введение

Рост экономики и повсеместная либерализация рынков существенно подстегнула спрос на нефть и газ. Однако в минувшем году предприятиям данной отрасли пришлось столкнуться с глобальным финансовым кризисом, резким замедлением мировой экономики и падением цен на энергоносители. Энергетические компании по-разному справлялись с возникшими трудностями, поскольку влияние экономического спада было неравномерным. Снижение доступности капитала и ужесточение условий кредитования в результате мирового финансового кризиса гораздо сильнее ударили по нефтегазовым предприятиям с низким и средним уровнем капитализации, чем по крупным компаниям.

В сложившейся ситуации перед компаниями нефтегазового комплекса встают непростые задачи. И хотя рецессия может спровоцировать замедление активности нефтегазовых предприятий в течение следующих 12 месяцев, дальновидные компании с высоким уровнем капитализации могут обеспечить себе преимущества в условиях, когда базовые прогнозные показатели отрасли на долгосрочную перспективу внушают оптимизм. В июне 2009 года совместно со специалистами Economist Intelligence Unit мы опросили руководителей высшего звена крупнейших нефтегазовых компаний мира на предмет того, как они управляют своим бизнесом в условиях сегодняшней неопределенности. Составители данного отчета рассказывают об активных мерах, принимаемых руководством компаний в целях сохранения стабильности текущей деятельности, повышения эффективности и укрепления положения для обеспечения устойчивого развития в будущем.

Об исследовании

В рамках данного исследования специалисты Economist Intelligence Unit провели опрос среди 569 руководителей высшего звена и членов советов директоров компаний из разных стран мира, представлявших различные сектора экономики. Более половины опрошенных работали в компаниях, годовой оборот которых в мировом масштабе превышал 1 млрд. долларов США. Исследование было проведено в июне 2009 года. Доля ответов округлена до ближайшего процентного значения.



Сложная ситуация на рынке: неустойчивые цены, возросшие риски, необходимость подготовки к экономическому подъему

Нестабильность цен на нефть наряду с неопределенным прогнозом в отношении спроса мешают компаниям планировать будущие инвестиции. Несмотря на то что за прошедшие 12 месяцев цена на нефть стремительно падала, затраты снижались гораздо медленнее. Предприятия тщательно пересматривают свои программы капиталовложений ввиду снижающихся цен на нефть и перспективы заключения более выгодных сделок с поставщиками сырья и сервисными компаниями. Ослабевающее давление в области затрат в скором времени позволит более активно развивать бизнес и улучшать результаты деятельности.

Вследствие неравномерного влияния мирового экономического спада на компании нефтегазовой отрасли и их партнеров возросло количество рисков, сопряженных с деятельностью большинства предприятий, как крупных, так и мелких. Потенциальные риски связаны с проблемами, которые испытывают партнеры по СП, сервисные компании и поставщики оборудования. Приостановка или аннулирование ряда масштабных проектов создает риск возникновения конфликтов между участвующими в них партнерами, стратегические цели которых начинают расходиться. В качестве ответной меры многие компании включают разработку стратегии выявления и минимизации рисков в обязанности своих служб планирования и проводят переоценку периодичности представления отчетов по рискам своим советам директоров и комитетам по аудиту.

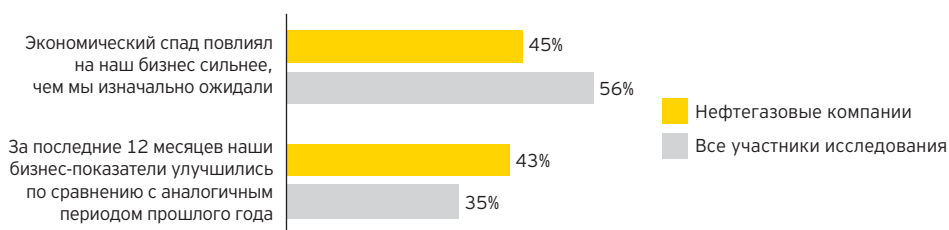
Несмотря на то что в результате снижения цен на нефть и глобальной рецессии большинство предприятий нефтегазового комплекса столкнулись с серьезными трудностями, компании с высоким уровнем капитализации могут рассматривать экономический спад как возможность подготовиться к восстановлению рыночной конъюнктуры при условии, что отраслевые прогнозы базовых показателей на долгосрочную перспективу останутся положительными. Сокращение расходов на разведку и добычу проводилось в основном в менее крупных компаниях. При этом большинство крупных нефтегазовых предприятий сохраняют или увеличивают объем своих инвестиций для удовлетворения постоянных потребностей в наращивании запасов и повышении объемов добычи. Кроме того, для компаний, располагающих большим объемом наличных средств, неопределенная ситуация на рынке предоставила новые возможности в области приобретений. Это особенно характерно для стран, которым приписывают высокий уровень рисков и где активы оцениваются наиболее низко.

Помимо выгодных приобретений, снижение цен на нефть может способствовать возникновению долгосрочных устойчивых партнерств между международными и национальными нефтяными компаниями. Национальные нефтяные компании, сильно пострадавшие от снижения цен и экономического спада, сегодня с готовностью воспользовались бы технологическими наработками и практическим опытом международных нефтяных корпораций, а также их неограниченным доступом к капиталу.

Обзор деятельности компаний нефтегазовой отрасли

Влияние финансового кризиса и мирового экономического спада на предприятия нефтегазового комплекса оказалось неравномерным. Участники данного опроса преимущественно представляют крупнейшие международные нефтегазовые корпорации, чей опыт преодоления кризиса отличается от опыта небольших энергетических предприятий и национальных нефтяных компаний (67% опрошенных работают в компаниях с оборотом 10 млрд. долларов США и более). На фоне респондентов из других секторов, руководители указанных нефтегазовых компаний сохраняют большой оптимизм в отношении перспектив развития отрасли.

Вопрос: Согласны ли вы со следующими заявлениями?



На графике: процентная доля компаний нефтегазовой отрасли и доля всех участников исследования.

В отличие от респондентов других секторов, представители крупнейших нефтегазовых компаний считают, что экономический спад не сильно сказался на их деятельности. Они также склоняются в сторону мнения, что за последние 12 месяцев их результаты улучшились (с соответствующим заявлением согласились 43% руководителей нефтегазовых компаний против 35% от общего числа опрошенных). Кроме того, участники исследования, представлявшие компании нефтегазового комплекса, дают более оптимистичную оценку перспективам развития отрасли, чем респонденты из других секторов. При этом важно отметить, что многие нефтегазовые предприятия с низким или средним уровнем капитализации, сильнее крупных компаний пострадавшие от снижения доступности капитала и ужесточения условий кредитования в результате финансового кризиса, могут не разделять их положительных выводов и оптимистичных прогнозов.

Респонденты из международных нефтегазовых компаний настроены чуть более оптимистично в отношении перспектив развития отрасли, чем представители других отраслей, и прогнозируют рост количества стратегических приобретений и альянсов в течение следующих 12 месяцев.

Вопрос: Насколько оперативно ваша организация реагировала на происходящие стремительные изменения с точки зрения управления затратами в течение последних 12 месяцев?



На графике: процентная доля респондентов нефтегазовой отрасли, выбравших ответ «очень оперативно» или «оперативно», и доля всех участников исследования.

88% руководителей нефтегазовых предприятий считают реакцию своих компаний на вопросы, связанные с управлением затратами, в течение последних 12 месяцев «очень оперативной» или «оперативной» против 76% от общего числа респондентов, представляющих все отрасли. Кроме того, большинство опрошенных охарактеризовали действия своих организаций в отношении сокращения общих затрат как «эффективные» или «очень эффективные», особо отметив такие области, как внутренний контроль и управление цепочками поставок.

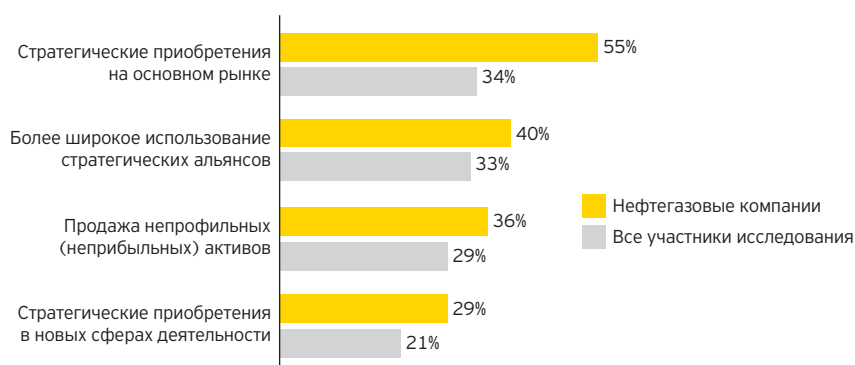


На графике: процентная доля респондентов нефтегазовой отрасли и доля всех участников исследования.

Вопрос: Каким из следующих активов или показателей в вашей организации уделялось наиболее пристальное внимание в течение последних 12 месяцев?

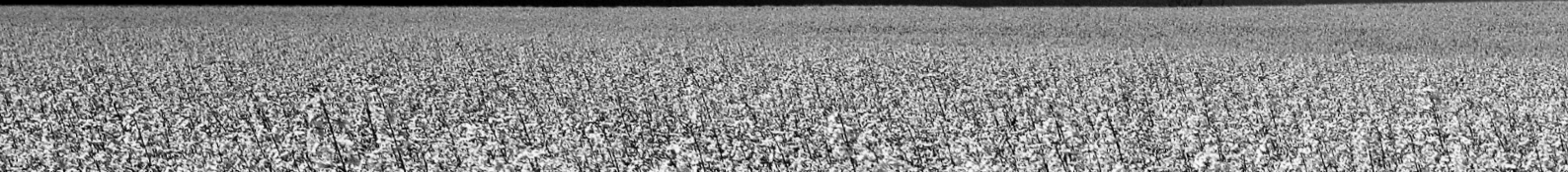
На фоне всех участников исследования, представлявших различные сектора, руководители нефтегазовых компаний гораздо чаще указывали, что в течение последних 12 месяцев их организации уделяли более пристальное внимание отношениям с клиентами и поставщиками. Кроме того, в течение последних шести месяцев они гораздо охотнее обсуждали возможность заключения долгосрочных контрактов с поставщиками (60% респондентов нефтегазовой отрасли против 43% от общего числа респондентов).

Вопрос: Какие действия вы планируете предпринять в течение следующих 12 месяцев, чтобы при выходе из кризиса ваша компания приобрела более устойчивое положение по сравнению с конкурентами?



На графике: процентная доля респондентов нефтегазовой отрасли и доля всех участников исследования.

Для того чтобы обеспечить своим компаниям более устойчивое положение при выходе из кризиса по сравнению с конкурентами, респонденты интересующей нас отрасли делают упор на сделки. В качестве ответа на вопрос руководители нефтегазовых компаний чаще всего выбирали приобретения, продажу активов и создание стратегических альянсов. При этом в процентном соотношении отрыв от респондентов, представлявших все сектора, был достаточно значительным. В другом разделе нашего исследования более двух третей опрошенных указали на повышение роли реструктуризации бизнеса в их организациях. Результаты опроса свидетельствуют о повышенной активности в области реструктуризации бизнеса посредством слияний и приобретений, продажи активов, создания совместных предприятий и альянсов.




Руководители нефтегазовых компаний пересматривают свои стратегии, модели планирования и ведения бизнеса. Вопросам управления затратами и рисками уделяется повышенное внимание.

Реакция на изменение рыночной ситуации

В качестве мер реагирования на глобальный финансовый кризис руководители компаний нефтегазовой отрасли пересматривают свои стратегии, модели планирования и ведения бизнеса. В рамках нашей работы с лидерами отрасли мы определили оптимальный путь к успеху, включающий широкий комплекс активных стратегических мер.

- ▶ **Сохранение стабильности текущей деятельности.** Во время экономического спада для ряда компаний на передний план вышли задачи по управлению оборотным капиталом и ликвидностью. Столкнувшись с кратковременной нехваткой оборотных средств, многие независимые предприятия небольших размеров уделяли приоритетное внимание своим наиболее близким к завершению или перспективным проектам, пытались минимизировать инвестиционный риск и увеличить доходность. Многие более крупные компании сохранили объем инвестиций на прежнем уровне, что требует от них повышенного внимания к вопросам дисциплины и эффективности капитальных вложений. Компаниям, которые сталкиваются с серьезными проблемами с ликвидностью, следует рассмотреть возможность продажи непрофильных активов или создания совместного предприятия в целях привлечения капитала.
- ▶ **Защита своих активов.** В период, когда доступ к капиталу ограничен, а ситуация остается неопределенной, компаниям необходимо решить, насколько важно осуществить запланированные ранее капитальные вложения для эффективного ведения бизнеса в средне- и долгосрочной перспективе, или их можно отложить. Предприятия должны оценить свои процессы управления рисками с тем, чтобы убедиться в наличии четкой связи между проектом, портфелем и управлением стратегическими рисками. Кроме того, компаниям необходимо заранее подготовиться к угрозе возникновения внешних рисков, в частности риска введения новых нормативно-правовых или законодательных требований, например, новых норм выброса углерода и налогового законодательства.
- ▶ **Повышение эффективности деятельности.** В период экономического спада активные меры по сокращению затрат со стороны руководства компании могут оправдать себя сполна. Политика нецелевого расходования средств должна быть пересмотрена, поскольку, согласно прогнозам, в течение ближайших 12-18 месяцев возможность экономии затрат за счет тарифов поставщиков сырья и сервисных компаний уменьшится. Кроме того, необходимо осуществлять контроль затрат в рамках организации и цепочки поставок. Следует четко сформулировать порядок проведения мероприятий по сокращению затрат, включая фиксирование расходов, и осуществлять строгий контроль за их полным выполнением. В благополучные времена вопросам налогообложения зачастую не уделяется должного внимания, но в период экономического спада о них нужно думать заблаговременно с тем, чтобы максимально увеличить итоговые показатели. Компаниям следует тщательно оценить налоговые последствия таких мероприятий по привлечению средств, как обналичивание сомнительной задолженности и продажа активов, а также изучить последние и планируемые изменения в области налогового законодательства, чтобы не оказаться в сложной ситуации.

- 
- ▶ **Реструктуризация бизнеса.** Как правило, деятельность нефтегазовых компаний характеризуется широким географическим охватом, разным уровнем политического и экономического риска в зависимости от региона, а также – в ряде областей – сложными техническими и коммерческими условиями деятельности. Компаниям следует строго управлять своими портфелями, более тщательно оценивать экономическую целесообразность проектов и проводить их отбор. Перенос операций ближе к базе промышленных запасов может обеспечить компаниям преимущества в области отношений с деловыми партнерами, а также создать более благоприятные условия с точки зрения налогообложения. Можно переносить не все операции, а лишь некоторые из них в менее затратные регионы, где компании смогут привлекать к работе местных специалистов вместо того, чтобы использовать мобильные ресурсы.
 - ▶ **Обеспечение устойчивого развития в будущем.** Период экономического спада – наиболее подходящее время для создания и укрепления стратегических альянсов, в частности с национальными нефтяными компаниями, контролирующими доступ более чем к 90% мировых запасов нефти и газа. Кроме того, компании могут рассмотреть возможность разделения затрат на выполнение непрофильных функций с другими предприятиями, что позволит им сосредоточиться на ключевых направлениях. При этом агрессивная политика сокращения затрат не должна вылиться в массовые увольнения персонала, поскольку в нефтегазовой отрасли отмечается стремительное старение кадров и количество квалифицированных специалистов уменьшается. Дальновидным организациям следует двигаться в противоположном направлении – им необходимо умело воспользоваться экономическим спадом для укрепления кадровых резервов в ключевых регионах. Для устойчивых компаний рецессия также является удобным моментом для расширения бизнеса. Приток на рынок проблемных активов – прекрасная возможность для компаний, располагающих ресурсами, обеспечить себе конкурентное преимущество. Поскольку традиционное долговое финансирование сегодня практически не используется, сделки будут финансироваться другими способами и на основе более гибкого подхода, чем всего лишь несколько лет назад.

Заключение

Компании нефтегазовой отрасли не должны допустить, чтобы сегодняшние экономические сложности помешали им замещать запасы и готовиться к экономическому подъему. Предприятия с более высоким уровнем капитализации могут воспользоваться периодом снижения затрат и цен для покупки высококачественных запасов и активов, а менее крупные компании могут сконцентрировать внимание на развитии отношений и создании альянсов для удовлетворения своих потребностей в капитале на краткой и долгосрочную перспективу. Нефтегазовая отрасль имеет долгую и успешную историю работы в условиях неустойчивости цен и сложной экономической ситуации. Этот опыт поможет компаниям справиться с возникающими перед ними задачами как в настоящем, так и в будущем.

Контактная информация

Алексей Лоза

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг компаниям нефтегазовой отрасли в СНГ
Тел.: +7 (495) 641 2945
Alexey.Loza@ru.ey.com

Алексей Кондрашов

Партнер, руководитель Московского нефтегазового центра
Тел.: +7 (495) 662 9394
Alexey.Kondrashov@ru.ey.com

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Краткая информация о компании

«Эрнст энд Янг» является международным лидером в области аудита, налогообложения и права, сопровождения сделок и консультирования. Коллектив компании насчитывает 144 000 сотрудников в разных странах мира, которых объединяют общие корпоративные ценности, а также приверженность качеству оказываемых услуг. Мы создаем перспективы, раскрывая потенциал наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Более подробная информация представлена на нашем сайте: www.ey.com.

Мы постоянно расширяем наши услуги и ресурсы с учетом потребностей клиентов в различных регионах СНГ. В 16 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Южно-Сахалинске, Тольятти, Екатеринбурге, Алматы, Астане, Атырау, Баку, Киеве, Донецке, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 3700 специалистов.

Название «Эрнст энд Янг» относится к глобальной организации, объединяющей компании, входящие в состав Ernst & Young Global Limited (EYG), каждая из которых является отдельным юридическим лицом. EYG – товарищество с ограниченной ответственностью, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – не оказывает услуг клиентам.

О международном центре

«Эрнст энд Янг» по оказанию услуг компаниям нефтегазовой отрасли

В нефтегазовой отрасли происходят постоянные изменения: увеличивается давление со стороны регулирующих органов, наблюдаются колебания цен, геополитическая обстановка остается нестабильной. Все эти вопросы требуют эффективных решений. Чтобы помочь вашему бизнесу раскрыть свой потенциал, Международный центр «Эрнст энд Янг» по оказанию услуг компаниям нефтегазовой отрасли сформировал команду специалистов с большим опытом работы в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. В функции центра входит определение рыночных тенденций и косвенных индикаторов, а также мнений экспертов по важным вопросам отрасли. Центр помогает компаниям в достижении целей и повышении конкурентоспособности. Так мы вносим вклад в развитие бизнеса наших клиентов.

© 2009 «Эрнст энд Янг (СНГ) Б.В.»
Все права защищены.

2009 год – год двадцатилетия нашей практики в России