Куценко Анна Викторовна
аспирантка кафедры маркетинга экономического факультета,
Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова
anna.koutsenko@gmail.com

современные формы стратегического взаимодействия компаний

современные формы стратегического взаимодействия – слияния и поглощения и создание стратегических альянсов на примере нефтегазовой отрасли

Аннотация

В статье рассмотрены формы интеграции и организационного взаимодействия: слияния и поглощения (M&A), создание стратегических альянсов и совместных предприятий. Успешность и перспективность данных форм стратегического взаимодействия иллюстрируется на примере нефтегазовой отрасли.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, слияния и поглощения, стратегические альянсы, совместные предприятия, нефтегазовая отрасль

Стратегической целью любой компании являются рост и развитие бизнеса, ведь рост не только создает потенциал для увеличения прибыли, но и усиливает жизнеспособность компании, «заставляя» ее решать проблемы и добиваться результатов (1). Стратегии роста могут принимать различные формы, как качественные, направленные на развитие инноваций, технологическое усовершенствование, более интенсивное использование ресурсов, так и количественные, предполагающие внешнюю экспансию посредством осуществления прямых инвестиций, сделок слияний и поглощений, создания стратегических альянсов и совместных предприятий.

Сделки M&A связаны с переходом контроля над деятельностью компании. Понятие M&A также включает объединение двух компаний, обмен активами, выкуп акций, выделение, покупку и продажу бизнес-единиц и иные сделки, предполагающие изменение структуры капитала и переход контроля надо собственностью.

Мотивы и эффекты слияний и поглощений

Слияния и поглощения представляют собой важнейший стратегический инструмент роста компаний в новой эко-

слияния и поглощения представляют собой важнейший стратегический инструмент роста компаний в новой экономике

номике. Часто M&A сделки становятся неотъемлемой частью стратегии компании, поскольку позволяют в короткий срок нарастить отсутствующие у них компетенции и увеличить рыночную силу за счет увеличения масштаба деятельности (7). Органический рост компании зачастую является длительным и дорогостоящим процессом, и поэтому далеко не всегда он может быть единственный инструментом достижения цели. В данном случае консолидация активов и концентрация бизнеса, осуществляемые с помощью M&A сделок, могут оказаться более эффективными, т.к. это быстрый способ расшириться и укрепить позиции, обзавестись новой продуктовой линейкой или каналом сбыта, которые дорого создать с нуля (9).

Одним из основных мотивов M&A сделок является синергетический эффект. Согласно анализу, проведенному компанией KPMG, как правило, синергия ожидается в области выручки от реализации, но в реальности достигается в области снижения производственных затрат. А исходя из опроса, проведенного компанией PricewaterhouseCoopers в 2008 г., главными мотивами совершения сделок слияний и поглощений стали увеличение доли рынка (так ответили 64% респондентов), а также доступ к новым рынкам, к новым каналам продаж и к новым продуктам. В то время как вопросы синергии и операционной эффективности практически не оцениваются при выборе объекта сделки (4). Не удивительно, что слияния и поглощения стали одной из стратегий, которой следуют практически все лидеры нефтегазовой отрасли для увеличения рыночной доли и присутствия на новых рынках, зачастую она оказывается гораздо более популярной, чем крупные вложения в разведку и разработку новых нефтяных месторождений и создание соответствующей инфраструктуры.

Сделки слияния и поглощения в российском нефтегазовом секторе

Как показывают различные исследования, объем мирового рынка слияний и поглощений, в том числе и российского в стоимостном и в количественном выражении демонстрировал устойчивый рост до 2008 г.: объем сделок вырос с $25 млрд в 2004 г. до $159,4 млрд в 2007 (5), то есть за 4 года общая стоимость увеличилась в шестикратном размере. Лидером по объему осуществленных сделок являлась нефтегазовая отрасль, обладающая наибольшими объемами свободных денежных средств. Ее доля в общем стоимостном объеме сделок российского рынка возросла с 58% в 2004 до 65% в 2005, затем снизилась до 30–32% в 2006–2007 гг., достигнув рекордного показателя в $49 млрд в 2007 г. Безусловно, этому способствовали благоприятная конъюнктура мировых рынков и рост цен на нефть. Несмотря на уже высокий уровень консолидации в отрасли, достигнутый к 2007 г., нефтегазовые компании по-прежнему проявляли интерес к нефтедобывающим активам и месторождениям, но также продолжали приобретать нефтепе-

ерабатывающие мощности и сбытовые сети, АЗС и услуги по транспортировке.

Но финансовый кризис в 2008 г. повлиял негативным образом на все сектора экономики, спровоцировав замедление активности сделок M&A, что сопровождалось падением стоимости самих сделок, усложнением доступа к заемным ресурсам, снижением участия частных компаний-покупателей, смещением сделок с внешних рынков на внутренние, увеличением доли участия государства в сделках M&A (2). Так, доля отрасли в общем объеме сделок M&A снизилась до 10%. Несмотря на существенное сокращение рынка M&A в 2009 г., который составил $46,1 млрд, что на 62% меньше, чем в 2008 г., лидирующие позиции вновь занял нефтегазовый сектор, его объем был равен около 50% всего объема сделок. Такой рост стал возможен за счет крупномасштабных разовых стратегических сделок, включая крупнейшие приобретения ОАО «Газпром», ОАО «Газпром нефть» и ОАО «Сургутнефтегаз» (5). Также, компании стали приобретать весьма активно, пользуясь снижением цен для покупки обслуживающих нефтяных компаний.

Результаты 2010 г. пока еще не обнародованы, но следует заметить, что по данным компании Ernst&Young, совокупная стоимость сделок слияний и поглощений в мировой нефтегазовой отрасли в 2010 году составила $270 млрд, превысив показатель предыдущего года ($200 млрд) на 35% (8), чему способствовали рост цен на нефть и повышение доступности капитала. По мнению российских экспертов, крупнейшие российские нефтегазовые компании будут по-прежнему оставаться ведущими участниками рынка слияний и поглощений, и будут продолжать делать попытки выхода на рынки развитых стран через приобретение НПЗ и сетей розничной торговли нефтепродуктами (3).

Совместные предприятия и стратегические альянсы

Но сделки M&A отнюдь не заменяют собой внутреннего роста и создания альянсов (9). Традиционные стратегии диверсификации и роста, которые осуществляются с помощью слияний и поглощений, вытесняются разнообразными формами партнерских соглашений (10). С точки зрения осуществления инвестиций, контроля и выполнения обязательств сделки M&A являются более жесткой формой интеграции, в то время как совместные предприятия (СП) и стратегические альянсы – более мягкой и удобной формой взаимодействия. Стратегический альянс – это совместная работа, направленная на наилучшее использование сильных сторон двух или более компаний для достижения стратегических целей, которые отражают долгосрочные интересы сторон. Компании-участницы используют существующие активы и компе-

…совокупная стоимость сделок слияний и поглощений в мировой нефтегазовой отрасли в 2010 году составила $270 млрд, превысив показатель предыдущего года ($200 млрд) на 35%

тенции, и им не приходится создавать их заново (1). СП и альянсы являются довольно популярной формой сотрудничества в нефтегазовой отрасли, так как позволяют осваивать проекты с большой капиталоемкостью, например, вести добычу на глубоководных месторождениях, что не под силу в одиночку, минимизировать экономические риски, связанные с крупным проектом, получить доступ к запасам и новым, не доступным ранее технологиям, оптимизировать цепочку поставок, занять более устойчивое положение на рынке и совместно выступать сильным конкурентом, а также легче соответствовать нормативным требованиям (так, Россия приглашает иностранные компании к разработке проектов «Сахалин-3» и «Сахалин-4») (4). Чаще всего альянсы в нефтегазовой отрасли создаются с целью управления и создания активов, для оптимизации коммерческой деятельности и как торговые альянсы для совместного маркетинга и сбыта продукции.

Плюсы и минусы разных стратегий

Несмотря на все плюсы, управление СП или альянсом связано с определенными рисками и затратами, поэтому многие исследования подтверждают значительную долю банкротств (до 60%) (11). Так же, как и в случае со слияниями и поглощениями, кризис повлиял на активность создания альянсов и СП в сторону уменьшения в 2009 г. Однако согласно результатам исследования, проведенного компанией Ernst&Young совместно с Economist Intelligence Unit, 40% исполнительных руководителей нефтегазовых компаний ожидают увеличения числа стратегических альянсов в течение следующих 12 месяцев (4). В качестве примера можно привести подписание соглашения о стратегическом партнерстве между BP и «Роснефтью». Для иностранного партнера интерес к России обусловлен стремлением к расширению своих рынков, в частности, компании договорились о совместной разработке месторождений в Арктике (12), прогнозные ресурсы которых огромны – 5 млрд т. нефти и 10 трлн куб. м. газа. Роснефть же планирует масштабную международную экспансию, и данный альянс может стать шагом, который поможет компании выйти на международные рынки вместе с сильным партнером.

Каждой из этих стратегий присущи свои плюсы и минусы на современном этапе развития экономики. Слияния и поглощения как стратегия расширения диапазона деятельности предприятия, проникновения его на новые рынки товаров и услуг является важным шагом в развитии компании и направлена на стабилизацию ее положения в долгосрочном периоде. Часто компания получает возможность снизить общий уровень рисков своих операций и стабилизировать потоки денежных средств. Но следует отметить, что для всех российских сделок характерны следующие особенности: отсутствие многолетнего опыта по осуществлению M&A сделок, неразвитость финансового рынка, низкий уровень прозрачности информации, использование силового и политического давления. Однако и стратегические альянсы не являются 100% гарантией успеха в бизнесе, так как требуют эффективного управления, открытого и честного диалога между партнерами, наличие механизма разрешения споров и разногласий. Существует также вероятность, что со временем вклады партнеров перестают быть равнозначными.

Выводы

Таким образом, для одних компаний сделки M&A будут являться оптимальным инструментом для достижения стратегических целей, для других – более мягкой и удобной формой взаимовыгодного сотрудничества станет создание СП, которое, возможно, менее подвержено экономическим и политическим рискам, по сравнению со сделками M&A.

Литература

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007.
2. Журова Л. M&A на переломном рубеже (Электронный ресурс). – Режим доступа: http:// www.bankir.ru.
3. Интервью с партнером КПМГ Вартеваняном Р. // Слияния&поглощения. – 2011. – № 5(87). – С.11.
4. Создание совместных предприятий в нефтегазовой отрасли (Электронный ресурс). – Режим доступа: http:// www.e&y.com.ru.
5. M&A Market in Russia in 2005–2009 (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.kpmg.ru.
6. Интеграция без интриг: последние новости. (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.pwc.ru/
7. Стришевски Д., Черкин Э., Королев П. Стратегии сотрудничества со стратегическими консультантами при осущетсвлении M&A сделок // Слияния& поглощения. – 2010. – № 5(87). – С.32.
8. E&Y: Стоимость нефтегазовых M&A-сделок за год выросла на треть (Электронный ресурс). – Режим доступа: http://www.rosbalt.ru/2010/12/22/803383.html.
9. Harvard Business Review. Слияния и поглощения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Segil L. Intelligent Business Allinaces. RANDOM HOUSE (1996), Ellis C. Marketing Strategic Alliances Succeed. Harvard Business review (July–August 1996).
11. Slowinsky G., Seelig G., G&Hull F., "Managing technology-Based Strategic Alliances Between Large and Small Firms", SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL (Spring 1996).
12. http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/253198/bolshoi_petroleum

РП

Anna V. Koutsenko

Postgraduate Student, Chair of Marketing, Department of Economics, Lomonosov Moscow State University

Contemporary Forms of Strategic Interaction – Mergers and Acquisitions and Creating Strategic Alliances by the Example of the Oil and Gas Industry

Abstract

The article examines such forms of integration and institutional interaction as mergers and acquisitions (M&A), foundation of strategic alliances and joint ventures. Successful and promising functioning of these forms of strategic interaction is illustrated by the example of oil and gas industry.

Keywords: business strategy, mergers and acquisitions, strategic alliances, joint ventures, oil and gas industry