

нефтяные компании и стратегия диверсификации: зарубежный опыт

Аннотация

Статья посвящена анализу практики применения зарубежными нефтяными компаниями стратегии диверсификации бизнеса и, в частности, одного из ее методов – слияний и поглощений. Показаны приоритетные сферы интересов нефтяного бизнеса и проанализированы причины успехов и неудач отдельных компаний в ходе процесса диверсификации.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, нефтяная промышленность, слияния и поглощения, транснациональные корпорации

На протяжении всей истории нефтедобычи степень вертикальной интеграции нефтяного бизнеса была высокой. Еще первые нефтяные компании, начиная со Standard Oil Дж. Рокфеллера, стремились создать в своей деятельности «цепочку» полного технологического цикла, от разведки и добычи сырой нефти (upstream) до переработки и продажи нефтепродуктов (downstream). Отсюда – нефтеперерабатывающие заводы (НПЗ) для переработки своей нефти с последующей организацией сети автозаправок для продажи собственных светлых нефтепродуктов. Сейчас ситуация изменилась, но не принципиально – суть дела сохранилась, формы и методы видоизменились. В процессе укрупнения бизнеса были усилены не только основные нефтегазовые, но и другие подразделения таких компаний. В частности, ExxonMobil Chemical стал крупнейшим в мире производителем продуктов нефтехимии, а транспортное подразделение ExxonMobil Pipeline контролирует примерно 18 тыс. км трубопроводов. Среди них не только нефте- и газопроводы, но и продуктопроводы, не имеющие прямого отношения к углеводородам. Другая компания, Chevron сегодня имеет в своей структуре одно из самых мощных мировых нефте-

Сафонова

Тамара Юрьевна

соискатель

факультета «Высшая
школа корпоративного
управления»,

Российская академия
народного хозяйства
и государственной
службы

при Президенте РФ,

г. Москва

safonovaty@yandex.ru

химических предприятий и входит в число акционеров 16 электрогенерирующих компаний в США и Азии (три из которых были получены в результате покупки Unocal). Chevron владеет также значительной долей в акционерном капитале крупнейшей американской энергетической компании Dynegy Inc. В состав Chevron входит подразделение Pittsburg & Midway Coal Mining Co. (P&M), осуществляющее добычу и сбыт угля. Chevron Pipe Line Co. Также контролирует 22 тыс. км трубопроводов, причем в разных странах мира [1].

Процессы диверсификации нефтяных компаний США и Европы

Однако характерно то, что нефтяные компании отнюдь не стремятся к простому наращиванию активов – в процессе диверсификации они зачастую стараются избавиться от некоторых непрофильных активов. Цель этого – минимизация рисков и, как следствие, концентрация на собственном основном бизнесе.

В 1985 г. в результате слияния Houston Natural Gas и InterNorth в США появилась корпорация Enron, которая уже в 90-х гг. XX века контролировала примерно 25% рынка электроэнергии и около 20% природного газа в Северной Америке [2]. Объединение калифорнийских электрогенерирующих и газораспределительных компаний Southern California Gas и San-Diego Gas&Electric привело к созданию Sempra Energy, которая продолжила укрупнять свой бизнес и превратилась по объемам реализации во второго продавца газа в регионе, оставаясь при этом весьма заметным игроком и на рынке электроэнергии. Примерно в это же время началась экспансия на энергетический рынок США и со стороны El Paso Natural Gas Co., которая приобрела газотранспортную компанию Sonat Inc. – техасское подразделение компании PG&E, а затем Coastal Corporation – диверсифицированную энергетическую корпорацию, занимавшуюся добычей нефти, газа и угля, сбором, хранением и распределением «голубого топлива», нефтепереработкой и нефтехимией, а также электроэнергетикой.

Несколько позже аналогичные процессы стали происходить и в Европе. В результате слияний и поглощений в странах ЕС были созданы энергетиче-

...характерно то, что нефтяные компании отнюдь не стремятся к простому наращиванию активов – в процессе диверсификации они зачастую стараются избавиться от некоторых непрофильных активов

ческие корпорации E.ON Ruhrgas, RWE/Thyssengas, EDF/Edison.

Процесс слияний и поглощений с целью диверсификации бизнеса нефтяными компаниями весьма активно продолжается и в настоящее время. В частности, немецкий концерн E.ON начал борьбу за контроль над испанской энергетической компанией Endesa. Однако в начале 2007 г. сделка была заблокирована итальянской Enel и испанской Acciona. В результате активы Endesa в Испании, Италии и Франции были разделены между тремя игроками этого рынка.

Диверсификация или специализация?

Диверсификация хозяйственной деятельности в вертикально-интегрированных компаниях представляет собой одно из важнейших средств нейтрализации негативных последствий интеграции, вызываемых жесткой конкуренцией и слабой маневренностью данных структур. Предприятия могут приобретать компании, действующие в других сферах бизнеса, сотрудничать с другими организациями в области научно-исследовательских работ с целью создания потенциала научных исследований и разработок, ориентированных на новые для фирмы технологии и рынки сбыта.

При диверсификации происходит пересмотр имеющегося у компании бизнес-портфеля с включением в его состав новых позиций. При этом следует отметить и существующий негативный опыт диверсификации, когда многие нефтяные компании (Amoco, BP, Chevron, Exxon, Mobil, Royal Dutch/Shell, Texaco) приобретали активы, не связанные с нефтью и газом, например, в сферах добычи и переработки угля и руды, биотехнологий, микроэлектроники и т.д. Крупнейшие холдинги находились перед выбором: с одной стороны, акционеры требовали роста курса акций, а с другой стороны, антимонопольные органы вводили ограничения. В результате, компании фактически имели два варианта расширения бизнеса: проводить диверсификацию внутри страны или диверсифицировать бизнес с выходом на новые зарубежные рынки [6]. Однако как показала практика, если вектор диверсификации нефтегазовых компаний направлен в отрасли, не связанные с основным направлением их деятельности, с их технологией и сбытом, это часто приво-

***диверсификация
хозяйственной
деятельности
в вертикально-
интегрированных
компаниях
представляет
собой одно
из важнейших
средств
нейтрализации
негативных
последствий
интеграции***

дит к последующему выводу активов из таких отраслей и уходу из них.

В частности, в 1960–70-е гг. американские нефтяные компании решили диверсифицировать свою деятельность и вошли в горнорудный бизнес, полагая, что он имеет большое сходство с нефтяным бизнесом. Однако вскоре они вынуждены были отказаться от нового бизнеса, решив, что специализация обеспечивает большую эффективность [3].

Причины провала программ диверсификации

Исследования, проведенные М. Портером, который изучил 2021 случай приобретения 33 крупнейшими диверсифицированными фирмами США фирм в новых отраслях с 1950 по 1980 гг. показали, что более половины приобретений к 1986 г. были проданы или ликвидированы. В 1986–1987 гг. эти фирмы избавились еще от 931 приобретения; из них 74% были не связаны с основной деятельностью [3].

Интересен пример диверсификации бизнеса крупнейшим нефтетрейдером – компанией «Gunvor» путем приобретения нефтеперерабатывающего завода в Антверпене у обанкротившейся компании Petroplus мощностью до 5,2 млн тонн нефти в год. До приобретения актива указанный завод почти полностью загружался российской нефтью. Компания «Gunvor», не владеющая нефтедобывающими активами, приобрела убыточный актив с целью выхода на рынок относительно дешевой и нестандартной по европейским меркам нефти, смешения и доведения продукта до качества стандартных европейских образцов. С другой стороны, компания «Gunvor», владеющая активами вновь вводимого в эксплуатацию морского порта «Усть-Луга», имеет возможности переработки закупленной по экспортным контрактам нефти на приобретенном нефтеперерабатывающем предприятии в Антверпене. Источником поступления нефти могут быть также месторождения, расположенные за пределами Российской Федерации, например в Западной Африке. Таким образом, бизнес-стратегия, свойственная крупным нефтегазодобывающим компаниям, успешно применилась компанией-нефтетрейдером. Специалисты выделяют следующие основные причины провала многих программ диверсификации:

**при диверсификации
происходит
пересмотр
имеющегося
у компании бизнес-
портфеля
с включением в его
состав новых позиций**

...по мнению специалистов, в сырьевых отраслях только диверсифицированным компаниям удастся добиваться оптимального соотношения риска и доходности

- экономические, связанные с увеличением расходов при реализации стратегии диверсификации;
- управленческие, обусловленные увеличением сложности управления предприятием;
- потребительские, определяемые потенциальной возможностью нулевого эффекта диверсификации из-за потребителей;
- конкурентные, связанные с игнорированием важнейших требований стратегии конкуренции.

Оптимальное соотношение риска и доходности

Сложные проблемы, возникающие при попытках диверсификации вертикально интегрированных компаний нефтегазовой отрасли в плохо знакомые им сферы бизнеса, по-видимому, и объясняют четко проявившуюся в последние годы в деятельности указанных компаний тенденцию направлять ресурсы на те направления, в которых они обладают наиболее мощным технологическим и сбытовым потенциалом. Тем не менее, по мнению специалистов, в сырьевых отраслях только диверсифицированным компаниям удастся добиваться оптимального соотношения риска и доходности, поскольку спад в одной из отраслей они могут компенсировать за счет своего бизнеса в других отраслях [7]. Ряд факторов указывает на то, что умеренно диверсифицированные компании не менее, а в некоторых отраслях и более эффективны, чем компании сконцентрированные [8].

В сырьевом секторе, лишь диверсифицированные компании добиваются оптимального соотношения риска и доходности: в отличие от своих сконцентрированных конкурентов при спаде в одной из отраслей они могут извлекать преимущества от отрицательной корреляции между бизнес-циклами других секторов. Подобная гибкость позволяет диверсифицированным компаниям использовать открывающиеся возможности даже тогда, когда осложняется положение на некоторых направлениях их деятельности. В это время они корректируют свою инвестиционную политику, выбирая более привлекательные проекты или регионы. Сырьевые компании в целом не должны негативно относиться к диверсификации, поскольку они уже приобрели на своем рынке те навыки, которые им требуются при переходе в новые сектора деятельности [7].

Литература

1. Кириллов Д. «Газпром» выходит в новые регионы деятельности и превращается в глобальную энергетическую корпорацию // Нефть России. – 2011. – № 2.
2. Кириллов Д. Укрупнение «энергетических гигантов» как глобальная тенденция // Золотой Лев. – № 119–120.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – Москва; Новосибирск: ИНФРА-М, 2001.
4. Сорокин Н.Н. Современное положение ведущих российских нефтяных компаний на мировом рынке нефти // Экономические проблемы и решения. Красноярский Государственный Университет. – 2005.
5. Тарнавский В. Китайские варианты диверсификации нефтяного импорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uaenergy.com.ua/c225758200614cc9/0/7c6567bd684ba947c22576780042d8e5>.
6. Фазлиахметов Р.Г. Формирование холдинга и процессы интеграции производства с децентрализацией управления // Микроэкономика, специальный выпуск. – 2008. – Февраль. С. 23–29.
7. Дэлби Майкл, Смит Тимо. Новый взгляд на диверсификацию // The McKinsey Quarterly. – 2004. – № 1.
8. Neil W.C. Harper, S. Patrick Viguerie. Are You Too Focused? // The McKinsey Quarterly. – 2002; special edition: Risk and Resilience. – P. 28–37.
9. Salter M.S. and Weinhold W.A. Diversification through Acquisition: Strategies for Creating Economic Value. – New York: Free Press, 1979.

pn

Tamara Y. Safonova

Applicant, Higher School of Corporate Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow

Oil Companies and Diversification Strategy: International Experience

Abstract

The paper provides analysis of the practical application of business diversification strategy by foreign oil companies, particularly dealing with mergers and acquisitions as one of the methods within that strategy. Priorities among oil business interests are shown, and causes of success and failure of some companies in the process of diversification are analyzed.

Keywords: vertical integration, oil industry, mergers and acquisitions, transnational corporations