

10.7. ПРЕДПОСЫЛКИ И МЕХАНИЗМ СЛИЯНИЯ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ С ПРЕОБЛАДАЮЩЕЙ ДОЛЕЙ УЧАСТИЯ ГОСУДАРСТВА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИЙ STATOIL И NORSK HYDRO

Крупницкая О.С., к.э.н., доцент кафедры
«Международный бизнес»

*Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет*

В статье проведен анализ опыта интеграционных процессов стратегии слияния нефтегазовых компаний Statoil и Norsk Hydro. Исследование предпосылок слияний и поглощений в нефтегазовой отрасли актуальны для российской экономики в период кризиса. На основе анализа опыта компаний Statoil и Norsk Hydro можно показать, что процесс слияний и поглощений компаний с преобладающей долей участия государства будет более активно развиваться в ближайшее время.

Реакцией нефтегазовых компаний на кризисную ситуацию в мировой экономике стало создание совместных предприятий в нефтегазовой отрасли, что обусловлено рядом факторов, основными из которых являются более низкая капиталоемкость создаваемых совместных предприятий, доступ к запатентованным технологиям, получение которых невозможно без предоставления долевой участия их владельцам, а также возможность оптимизации цепи поставок на основе совместного использования активов [1]. Для делового сообщества стал более очевиден риск, связанный с операциями на российском рынке и рынке Содружества Независимых Государств (СНГ), что не могло не сказаться на активности иностранных инвесторов [2].

Однако можно не согласиться с мнением, что совместные предприятия становятся более выгодной формой сотрудничества в нефтегазовой отрасли по сравнению со сделками по слиянию. Несмотря на очевидные преимущества, например, более простую оценку долевого участия по сравнению со сделками по слиянию, совместные предприятия не обеспечивают такой степени наращивания экономического потенциала за счет активов, как это становится возможным в случае слияния компаний.

Финансовый кризис определил объемы, виды сделок по слияниям и поглощениям, также охарактеризовал, как проводятся сами сделки по слияниям и поглощениям и их влияние на экономические и правовые составляющие этих сделок [4].

В настоящее время наблюдается наращивание активов компаний Statoil и Norsk Hydro за пределами Норвегии в связи с тем, что пик добычи на большинстве месторождений на норвежском континентальном шельфе пройден, и норвежское правительство занимается расширением ресурсной базы этих компаний. Слияние этих компаний обеспечит доступ на иностранные месторождения, поскольку объединенная компания будет обладать более широкими возможностями по финансовому инвестированию в разработку месторождений, более современными технологиями нефтедобычи, а также возможностями по управлению издержками на основе эффекта масштаба производства. Например, компания «Газпром» при выбо-

ре партнеров для разработки Штокмановского месторождения, выбирая между Statoil и Norsk Hydro, сделала выбор в пользу объединенной компании Statoil [5].

Норвежское правительство не заинтересовано в продолжении конкуренции между компаниями Statoil и Norsk Hydro, так как в этом случае наиболее вероятно снижение доходов компаний, что может привести к снижению доходов правительства.

Следует выделить несколько основных предпосылок слияния Statoil и Hydro Oil & Gas.

1. Повышение международной конкурентоспособности компаний – в данном случае, речь идет сразу о нескольких аспектах конкурентоспособности:
 - расширение ресурсной базы;
 - облегчение получения объединенной компанией лицензий на разведку и разработку месторождений в других государствах;
 - повышение финансовой стабильности.
2. Снижение конкуренции между двумя компаниями, основным акционером которых является правительство Норвегии, как на норвежском континентальном шельфе, так и в других странах. Есть множество регионов, где деятельность компаний Statoil и Norsk Hydro пересекается, приводя к конкуренции, которая отнюдь не увеличивает благосостояние главного акционера обеих компаний – государства.
3. Возможность для совместного наращивания опыта и разработки новых технологий в нефтегазовом деле – Statoil Hydro (позже Statoil) признается одной из компаний, обладающих наибольшим опытом и самыми современными технологиями ведения разведки и добычи на континентальном шельфе, а также в климатических условиях Арктики.
4. Стремление государства продлить срок разработки углеводородов на норвежском континентальном шельфе путем наращивания добычи нефти и природного газа за пределами Норвегии.

В декабре 2006 г. компании Statoil и Norsk Hydro приступили к процедуре частичного слияния. Поскольку Норвегия, не являясь членом Европейского союза (ЕС), входит в Европейское экономическое пространство, данная сделка должна была быть одобрена комиссией ЕС, которая 3 мая 2007 г. подтвердила, что сделка не нанесет ощутимого вреда конкуренции в регионе. 8 июня 2007 г. норвежский парламент (стортинг) одобрил эту сделку как представитель мажоритарного акционера обеих компаний, а также в качестве государственного регулирующего органа. Сделка по слиянию была завершена 1 октября 2007 г. [6]. Если до слияния норвежский парламент контролировал 71% акций компании Statoil и 44% акций компании Norsk Hydro, то после объединения государство получило 62,5% акций объединенной компании. Можно сказать, что правительство путем этой сделки увеличило свое присутствие в нефтегазовой отрасли Норвегии.

Механизм слияния предполагал, что компания Statoil фактически поглощает подразделение компании Norsk Hydro под названием Hydro Oil & Gas, основной сферой деятельности которого являлась разведка и разработка нефтегазовых месторождений на норвежском континентальном шельфе и за пределами страны. Сумма сделки оценивалась примерно в 23 млрд. евро. На момент слияния суммарный объем добычи нефти двумя компаниями составлял 1,9 млн. баррелей в день, а штат обеих компаний насчитывал 31 000 сотрудников [6].

Главным исполнительным директором объединенной компании StatoilHydro назначен Х. Лунд (Helge Lund), занимавший до объединения тот же пост в компании Statoil, а председателем совета директоров изначально был назначен А. Райтен (Eivind Reiten), президент и главный

исполнительный директор компании Norsk Hydro. Через три дня после слияния г-н Райтен покинул пост председателя совета директоров компании, а его обязанности до 1 апреля 2008 г. перешли к вице-председателю совета директоров и бывшему министру нефти и энергетики М. Арнстад (Marit Arnstad), когда этот пост занял С. Реннемо (Svein Rennemo), а потом к бывшему главному исполнительному директору норвежской компании в сфере геологоразведки Petroleum Geo-Services. Вновь образованная объединенная компания получила временное название StatoilHydro, но в мае 2009 г. на ежегодном общем собрании было утверждено возвращение к названию Statoil ASA, которое стало официальным названием компании 2 ноября 2009 г. [8].

После слияния, которое завершилось в 2007 г., компания являлась 9-й по величине нефтяной компанией в мире и занимала 48-е место в списке Global Fortune 500 с валовой прибылью в 480 млрд. норвежских крон (около 80 млрд. долл.). До 2009 г. наблюдается снижение, а затем рост валовой, операционной и чистой прибыли уже в 2010 г. (рис. 1).

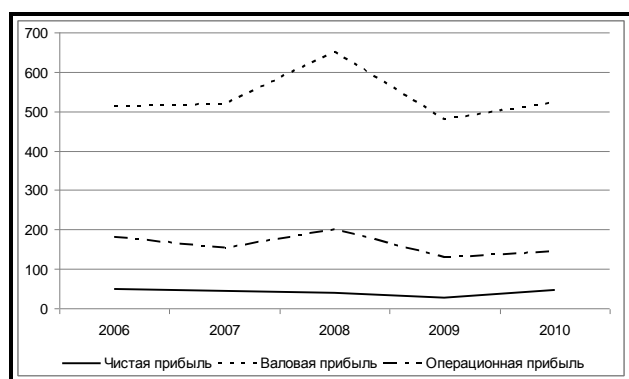


Рис. 1. Динамика показателей компаний Statoil и Norsk Hydro в период 2006-2010 гг. (на основе данных компании Statoil [10])

При этом постоянно росла капитализация (рис. 2). Можно говорить о выходе компании из кризиса и вступлении в этап устойчивого роста.

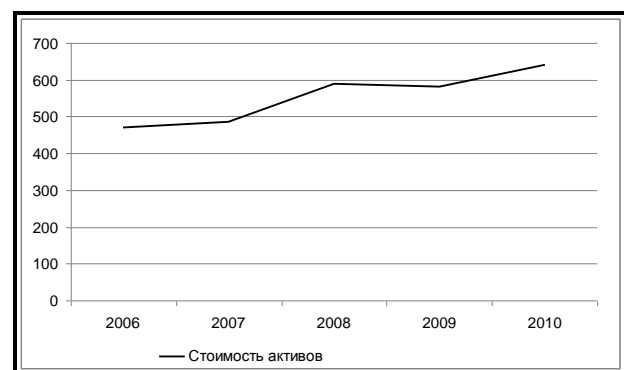


Рис. 2. Динамика изменения стоимости активов компаний Statoil и Norsk Hydro за период с 2006 по 2010 гг., млрд. норвежских крон (на основе данных компании Statoil [7])

Прослеживается устойчивое наращивание стоимости активов, за исключением 2009 г., по итогам которого наблюдалось незначительное снижение, которое, впрочем, компенсировалось резким увеличением этого показателя за 2010 г. Можно заметить, что стоимость активов

компании в 2008 г. выросла по сравнению с уровнем 2007 г., что связано со слиянием с Norsk Hydro, в рамках которого стоимость активов компании Statoil выросла на стоимость активов Hydro Oil & Gas, поглощенного нефтегазового подразделения компании Norsk Hydro.

Несмотря на ежегодное наращивание уровня добычи заметно снижение уровня доказанных запасов компании, что сказывается негативно на стабильности компании (рис. 3 и 4).

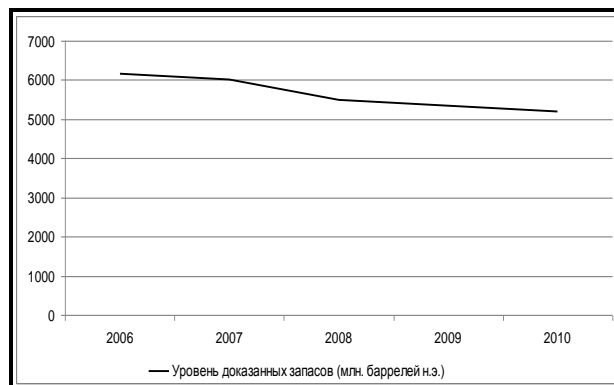


Рис. 3. Динамика уровня доказанных запасов компаний Statoil и Norsk Hydro за период с 2006 по 2010 гг. (на основе данных компании Statoil [10])

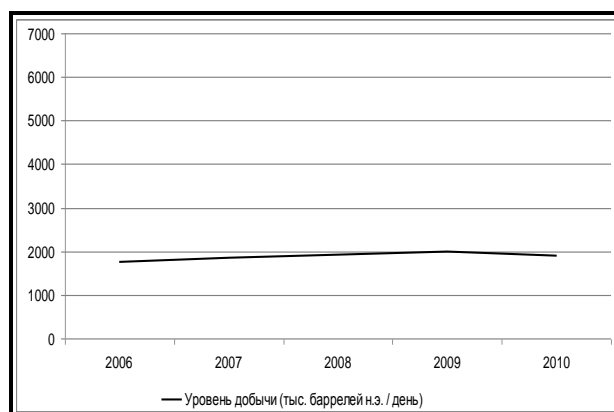


Рис. 4. Динамика уровня добычи углеводородов компаний Statoil и Norsk Hydro за период с 2006 по 2010 гг. (на основе данных компании Statoil [10])

Небольшое снижение уровня добычи в 2010 г. объясняется частичной продажей компанией Statoil своих активов в Бразилии и Канаде. В целом финансовое положение компании Statoil укрепилось после слияния с Norsk Hydro, несмотря на международный финансовый кризис 2008 г. Однако к 2010 г. уровень доказанных запасов объединенной компании снизился по сравнению с 2006 г. Положение компании становится менее стабильным по сравнению с конкурентами, однако компания активно проводит разведку новых месторождений и участвует в крупных международных проектах, что в перспективе должно оказать позитивное влияние на уровень запасов [3].

В ходе осуществления слияния немаловажным было проведение планирования интеграции в рамках новой компании. Для этого были созданы несколько органов,

которые подготавливали процесс осуществления интеграции (рис. 5).

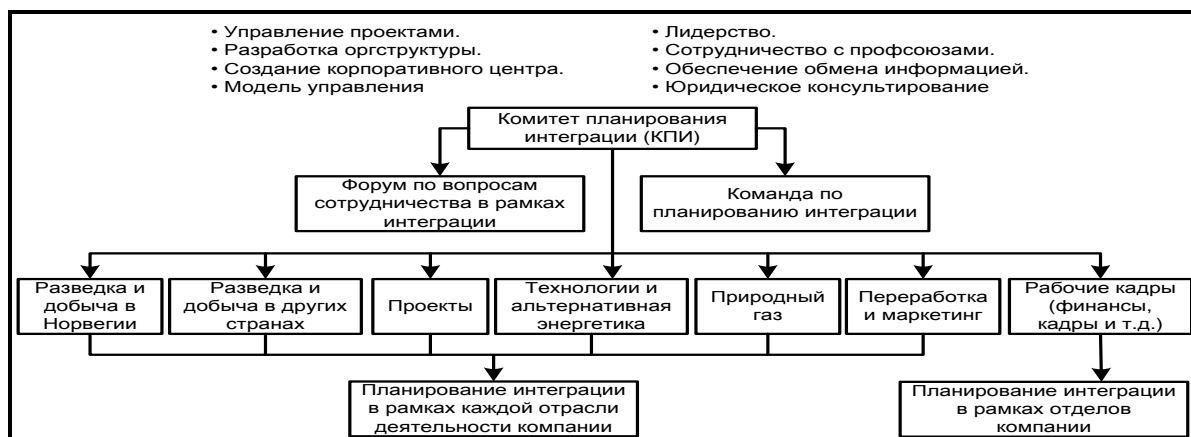


Рис. 5. Организация объединения компаний (на основе данных веб-сайта <http://www.snf.no>)

Основной орган, контролирующий и координирующий действия по планированию и осуществлению интеграции в рамках компании – это комитет по планированию интеграции. Помимо этого, существовали рабочие группы по каждому направлению деятельности компаний для осуществления интеграции в рамках каждого из этих направлений.

гласно которому сделка должна была быть осуществлена. Все этапы были пройдены в срок, за исключением утверждения названия объединенной компании (табл. 1). Новая компания была создана под временным названием StatoilHydro, которое в 2009 г. на общем собрании акционеров было изменено на Statoil ASA. При этом день завершения сделки по слиянию 1 октября 2007 г. объявлен «днем один».

Таблица 1

ПОРЯДОК ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СЛИЯНИЯ¹

Этап	Дата начала/окончания этапа	Описание этапа
0 (начало процесса)	18 декабря 2006 г. - 29 января 2007 г.	Объявление о намерение провести слияние
1	29 января 2007 г. - 13 марта 2007 г.	Модель сотрудничества разработана
2	13 марта 2007 г. - 19 марта 2007 г.	Советы директоров утверждают план слияния и название
3	19 марта 2007 г. - 3 мая 2007 г.	Утверждены лидеры 2 уровня*
4	3 мая 2007 г. - 15 мая 2007 г.	Комиссия ЕС утверждает слияние
5	15 мая 2007 г. - 21 июня 2007 г.	Утверждены лидеры 3 уровня*
6	21 июня 2007 г. - 5 июля 2007 г.	Утверждены лидеры 4 уровня*
7	5 июля 2007 г. - 23 августа 2007 г.	Внеочередное собрание совета директоров утверждает план слияния
8	23 августа 2007 г. - 17 сентября 07 г.	Назначения в StatoilHydro
9	17 сентября 2007 г. - 1 октября 2007 г.	Более 9000 сотрудников зачислены в штат новой компании
10	1 октября 2007 г.	«День один»

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что слияние компании, произошедшее в 2007 г., было направлено на достижение следующих целей:

- увеличение стоимости ресурсов норвежского континентального шельфа;
- повышение степени международной конкурентоспособности;
- рост капитализации объединенной компании;
- повышение адаптации к меняющимся внешним условиям [9].

Слияние компаний привело к объединению не только финансовых и материальных активов, но и к увеличению нематериальных активов, в том числе технологий, опыта и т.д. Объединенная компания Statoil является на настоящий момент обладателем наиболее современных технологий в области шельфовой добычи и разведки, в частности, компания новейших технологий горизонтального бурения, что повышает уровень отдачи нефти с месторождения и снижает совокупные издержки компании. Кроме того, объединенная компания является одним из крупнейших операторов шельфовых месторождений в мире, что благоприятно сказывается на конкурентоспособности и, в конечном итоге, на прибыли компании.

Слияние компаний Statoil и Norsk Hydro проходило поэтапно и затронуло все отрасли деятельности компаний (начиная от разведки и добычи и заканчивая разработкой новых технологий) и все отделы компаний (финансовый, кадровый и т.д.). Было проведено планирование интеграции компаний, построен график, со-

Крупицкая Ольга Савельевна

¹ Под лидерами конкретного уровня понимаются ступени подчиняемости в иерархической структуре управления компанией. На основе данных веб-сайта <http://www.snf.no>

Литература

1. Бизнес-стратегии и планирование в совместных предприятиях – экспортерах нефтегазовой отрасли [Текст] // Новости российского экспорта. – 2011. – №3-4. – С. 18-27.
2. Качурина О. Тренды рынка M&A в кризис и в посткризисный период / О. Качурина // Слияния и поглощения. – 2010. – №12.
3. Крупичкая О.С. и др. Международный бизнес. Международные слияния и поглощения как способ экстенсивного роста компаний [Текст] : учеб. пособие / О.С. Крупичкая, И.Н. Краснокутский, Е.Р. Счисляева. – СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2012. – 100 с.
4. Пресняков Ю. Тенденции в области сделок слияния и поглощения в период кризиса [Текст] / Ю. Пресняков // Слияния и поглощения. – 2011. – №12.
5. Цырлина Е. Норвежский гигант [Текст] / Е. Цырлина // РБК daily. – 2007. – 2 окт.
6. EU regulators approve Statoil, Norsk Hydro merger. EUbusiness.com от 03.05.2007.
7. Gordon R. Statoil: a study in political entrepreneurship. http://www.rice.edu/energy/publications/docs/NOCs/Papers/NOCS_Statoil_Gordon-Stenvoll.pdf.
8. Minutes of the joint presentation of management of statoil and norsk hydro. 18.12.2006. <http://www.statoil.com/en/InvestorCentre/Presentations/Downloads/transcript18december.pdf>
9. Presentation of president and chief executive officer of norsk hydro ayvinda ryten (eivind reiten). 18.12.2006. <http://www.statoil.com/en/InvestorCentre/Presentations/Downloads/18dec%20merger.pdf>.
10. Statoil annual report. 2010. <http://www.statoil.com/AnnualReport2010/en/Download%20Center%20Files/01%20Key%20Downloads/11%20Annual%20report%20on%20Form%2020F/AnnualReportonForm20F.pdf>

Ключевые слова

Слияние; поглощение; нефтегазовый сектор; компании с преобладающей долей участия государства; кризисная ситуация.

РЕЦЕНЗИЯ

Для большинства компаний слияния и поглощения являются неотъемлемым элементом корпоративных стратегий. Посредством слияний и поглощений компания может приобрести мощный импульс к своему дальнейшему развитию и удерживанию лидерских позиций на рынке.

Автором данной статьи проведен анализ опыта интеграционных процессов стратегии слияния нефтегазовых компаний Statoil и Norsk Hydro. Слияние этих компаний обеспечивает доступ на иностранные месторождения, объединенная компания становится обладателем более широкими возможностями по финансовому инвестированию в разработку месторождений, более современными технологиями нефтедобычи, а также возможностями по управлению издержками на основе эффекта масштаба производства.

На основании проведенного автором статьи анализа был сделан, что слияние компаний, произошедшее в 2007 г., было направлено на достижение таких целей:

- увеличение стоимости ресурсов норвежского континентального шельфа;
- повышение степени международной конкурентоспособности;
- рост капитализации объединенной компании и повышение адаптации к меняющимся внешним условиям.

В качестве информационных источников автором исследована как зарубежная, так и российская литература.

Считаю, что рецензируемая статья Крупичкой Ольги Савельевны отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Косматов Э.М., д.э.н., проф. кафедры «Международный менеджмент» Международной высшей школы управления Санкт-Петербургского государственного политехнического университета