

Лебедь, рак и щука, или Как заставить работать совместное предприятие



cutting through complexity

Антон УСОВ,
партнёр, руководитель практики по работе с компаниями нефтегазовой отрасли;
Олег ЛАДНЕВ,
директор, руководитель группы консультирования по вопросам совместных предприятий
КПМГ в России и СНГ

Не секрет, что совместные предприятия (СП) в нефтегазовом секторе имеют целый ряд преимуществ и используются повсеместно. Однако создание успешного СП – это сложный многоступенчатый процесс, а его поддержание в качестве эффективно функционирующего бизнеса на протяжении многих лет – задача почти невыполнимая. Создание новых СП обычно широко освещается в прессе и привлекает к себе много внимания. Неудачный опыт, как правило, не афишируют по понятным причинам. Что важно знать, чтобы избежать ошибок?

ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ НЕФТЕГАЗОВЫХ СП

Все формы СП можно разделить на неинкорпорированные (обычно именуемые совместной деятельностью) и инкорпорированные (собственно, полноценные СП). К неинкорпорированным СП относятся те из них, которые базируются на специальных видах соглашений и используются компаниями для объединения собственных усилий (или активов), но при этом не требуют образования отдельного юридического лица. В добыче углеводородов наиболее типичными примерами таких соглашений являются соглашения о разделе продукции (СРП) и концессионные соглашения. В боль-

шинстве случаев тот или иной режим ведения совместной деятельности задаётся регуляторами тех стран, на территории которых расположены соответствующие месторождения. При этом СРП главным образом используются в развивающихся странах, а концессии – в развитых.

Инкорпорированное СП – это обособленное юридическое лицо, которое представляет интересы двух или более участников (партнёров) и создано для реализации определённых совместных целей.

ПРЕИМУЩЕСТВА СП

Основные преимущества использования СП заключаются в разделении капитальных затрат и рисков (особенно актуально для разведки и добычи), обмене технологиями и опытом, экономии на масштабе (например, строительство нефтепроводов и другой инфраструктуры) и доступе к новым рынкам сбыта (в основном в торговле нефтепродуктами).

СП являются распространённым явлением для компаний различных форм собственности, размеров и международного присутствия. Однако особенную актуальность имеют альянсы между государственными нефтегазовыми компаниями (ГНК) и крупными международными нефтегазовыми компаниями (МНК). Это происходит вследствие высокой взаимодополняемости ГНК и МНК. ГНК, как правило, обладают значительными резервами углеводородов в своих странах и мощными возможностями лоббирования. При этом они нуждаются в передовых технологиях, финансировании, управленческой и технической экспертизе, а также всё больше хотят диверсифицировать свой портфель, входя в активы за рубежом. МНК, в свою очередь, имеют всё это, но преимущественно им необходимы новые резервы. Характерными примерами являются альянсы между «Роснефтью» и ExxonMobil, Eni и PetroChina, Statoil и BP.

В отличие от альянсов между МНК и ГНК, стратегическая ценность альянсов двух ГНК не так очевидна. Обычно такие

союзы являются продолжением политических связей двух стран. Участники подобных альянсов зачастую имеют более низкую взаимодополняемость. Однако существуют и исключения, а именно – альянс заключается между ГНК страны-экспортёра и ГНК страны-импортёра. Примерами альянсов двух ГНК являются СП «Роснефти» и PDVSA, CNPC и Cupet, ADNOC и KNOG.

ПОЧЕМУ СП НЕ РАБОТАЮТ?

Многочисленные исследования СП показывают, что более половины из них не достигают целей для каждого из участников. В чём же главные причины неудач? Исходя из нашей практики, мы выделяем следующие основные объяснения:

- Отсутствие стратегического соответствия между целями партнёров. СП не будет работать, если у партнёров разные взгляды на его задачи. При этом данное несоответствие может как существовать изначально, так и возникать в процессе развития СП.

- Плохо проработанная уставная документация. В основе деятельности любого СП лежат документы, регулирующие взаимоотношения между его партнёрами (участниками), корпоративное управление и многое другое. К таким документам относятся договор между акционерами (shareholders' agreement), договор совместной деятельности (joint operating agreement), договор о разделе продукции (production sharing agreement), устав компании. Недостаточное внимание и отсутствие опыта в подготовке таких документов приводит на более позднем этапе к конфликтным ситуациям, которые при отсутствии эффективного механизма разрешения противоречий могут закончиться ликвидацией СП.

- Неэффективная структура корпоративного управления. Эта проблема может резко снижать быстроту и качество принимаемых решений. При этом необходимо иметь в виду, что корпоративное управление в СП имеет два взаимосвязанных ас-

Основные формы СП в нефтегазовой отрасли

Сектор	Добыча нефти UPSTREAM 	Транспортировка MIDSTREAM 	Переработка и сбыт DOWNSTREAM 
Основные типы СП и примеры их применения	<ul style="list-style-type: none"> ■ СП (пример: Вьетнам, Курдистан, многие страны Африки) ■ Концессионные соглашения (пример: Северное море) ■ СП с образованием юридического лица (пример: Сахалин Энерджи) ■ Соглашение о технических услугах (пример: Ирак) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ СП с образованием юридического лица (пример: Каспийский Трубопроводный Консорциум) ■ Договор совместного использования мощностей 	<ul style="list-style-type: none"> ■ СП с образованием юридического лица (пример: Ruhr Oel GmbH) ■ Договор совместного использования мощностей
Преимущества использования СП	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разделение капитальных затрат ■ Разделение рисков ■ Обмен технологиями и опытом 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разделение капитальных затрат ■ Экономия на масштабе 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Разделение капитальных затрат ■ Экономия на масштабе ■ Доступ к новым рынкам сбыта ■ Использование известных розничных брендов

пекта – внутреннюю структуру и внешнее взаимодействие с руководством каждого из участников. Тонкая настройка взаимодействия внутренней структуры и внешнего руководства является одним из самых сложных элементов построения СП. Среди прочего, хорошо организованное взаимодействие включает систему делегирования полномочий (и соответствующего контроля) и наличие эффективных представителей акционеров.

- Излишний контроль со стороны одного, как правило, мажоритарного участника. Многие компании воспринимают СП, в котором они владеют более 50% голосов, как рядовое дочернее общество. В таких случаях мажоритарный участник пытается подчинить СП всей тяжести своих внутренних правил, регламентов и политик, не принимая во внимание интересы партнёров. В корпоративном управлении СП такой участник «продавливает» решения, которые удобны только ему. Подобный подход неизбежно приводит к проблемам в отношениях с другими участниками СП.

- Неэффективная поддержка со стороны участников СП. Это особенно актуально на начальной стадии и в тех СП, которые сильно зависят от тех или иных ресурсов (человеческих, финансовых, организационных).

- Серьёзные культурные противоречия. Это редко бывает основной причиной, однако может оказывать существенное усиливающее негативное влияние, особенно если предприятие не функционирует в качестве сильной и относительно независимой компании.

Как сделать правильно?

Важно понимать, что создание СП отличается от сделок по приобретению бизнеса, а управление им – от управления дочерним обществом.

Правильное отношение к СП начинается со стратегии, в которой компания должна ответить на следующие вопросы:

- Каковы цели создания СП?
- В каких именно областях развиваться за счёт СП, а где стоит расти благодаря приобретениям?
- Какие компании могут являться в СП потенциальными партнёрами?
- Какие структуры владения и управления СП отвечают интересам компании?

Создание СП должно происходить в виде хорошо организованного процесса со своей проектной командой, планом или «дорожной картой». В данный процесс нужно своевременно включить необходимые рабочие группы и специалистов из различных функциональных областей (например, управление персона-

лом, юристы, налоговые эксперты). Многие забывают про такой важный элемент формирования СП, как планирование его закрытия или выхода участников. Наконец, на этапе создания СП редко кто задумывается о том, как будут действовать партнёры, если что-то пойдёт не так. Понимание этой проблемы очень важно, так как поможет разрешать сложности в отношениях в дальнейшем. Хорошей практикой являются так называемые «военные игры», в которых моделируются различные потенциально сложные ситуации в будущей жизни СП, и тестирование работоспособности уставной документации и механизмов корпоративного управления.

Однако работа проектной команды и руководства участников СП не ограничивается созданием и запуском предприятия. Каждое СП – это живой организм, который растёт, развивается, стареет и, увы, иногда умирает. Управление СП на протяжении его жизни включает в себя множество различных задач, таких как взаимодействие и поддержка, оценка эффективности и контроль, настройка и реорганизация. Окончание деятельности СП – это тоже особый процесс, который может соединять в себе различные опции, такие как ликвидация, продажа или, наоборот, выкуп доли партнёра. ■