



Информационный бюллетень

Практика по работе с компаниями
нефтегазовой отрасли
KPMG в Казахстане и Центральной Азии



Декабрь 2015 года

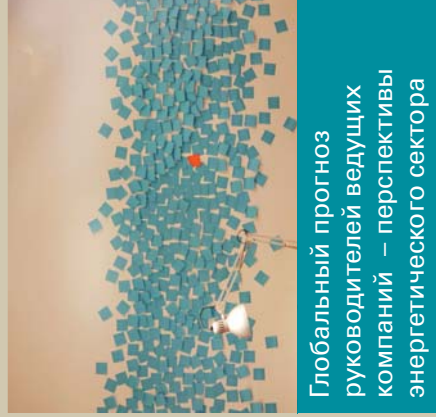
kpmg.kz

Содержание

03



07



Зачем вашу

КОМПАНИЮ ИССЛЕДУЮТ?



АНТОН УСОБ
Партнёр
Руководитель практики по работе с компаниями нефтегазовой отрасли

Сбор детальной и объективной информации – важнейший этап подготовки сделки по купле/продаже нефтегазовых активов

В текущей макроэкономической ситуации многие российские нефтегазовые компании столкнулись с проблемами обслуживания существующей задолженности и привлечения финансирования для реализации инвестиционных программ. Следовательно, мы наблюдаем усиливающуюся тенденцию поиска стратегических инвесторов, участвующих как в бизнесе в целом, так и в рамках отдельных крупных проектов по разработке и обустройству новых месторождений.

В свою очередь, иностранные инвесторы значительно ужесточают требования, и компании-продавцы вынуждены прикладывать всё больше усилий, чтобы заинтересовать покупателей и убедить их в ценности продаваемых активов. В результате заинтересованность сторон в эффективности предынвестиционного исследования, высоком профессионализме участников процесса



АННА ФРИДЛЯНСКАЯ
Заместитель директора, инвестиции и рынки капитала KPMG в России и СНГ

и оперативном закрытии сделок достигает своего пика.

С чего начинается сделка?

В классическом виде жизненный цикл сделки начинается с этапа изучения её стратегической целесообразности и поиска объекта инвестиций.

После того как объект определён и принципиально одобрен акционерами, покупатель проводит первичные переговоры с продавцом, выдвигает не обязывающее предложение на основе предварительного анализа стоимости объекта приобретения и, если оно принимается, переходит к этапу детального предынвестиционного исследования.

Предынвестиционное исследование, как правило, осуществляется независимым консультантом по поручению инвестора с целью предоставления детальной и достаточной информации о ключевых бизнес-процессах, критических рисках и иных вопросах, имеющих значение для принятия инвестиционного решения. Как минимум, его проводят в отношении финансовых, налоговых,

юридических и технических аспектов. Полученные выводы закладывают основы переговорной позиции, выявляют нюансы, которые необходимо отразить в договоре купли-продажи (ДКП) и по которым происходит дополнительная работа после подписания ДКП и закрытия сделки.

Важно понимать, что результаты, полученные в ходе проверки, используются в качестве вводных при построении или уточнении (доработке) финансовой модели оценки и определении диапазона стоимости бизнеса. Мы не раз сталкивались с ситуациями, когда оценка осуществлялась, опираясь на данные, не прошедшие финансового исследования, что приводило к неверным результатам и необходимости пересматривать работу с учётом скорректированных показателей себестоимости, капитальных затрат, чистого долга.

А что исследуют?

Финансовую проверку часто путают с аудитом финансовой отчётности, однако это принципиально разные процессы.

Помимо качества и достоверности финансовой информации, инвестор хочет понимать глубинные причины, влияющие на исторический/устойчивый/прогнозный финансовый результат, реальную стоимость активов и обязательств, потребность в капитальных вложениях, уровень необходимого для бизнеса оборотного капитала.

Золотым стандартом финансового исследования является детальный анализ и корректировка показателей EBITDA, чистого долга и оборотного капитала с учётом параметров, отражающих реальное состояние анализируемого бизнеса (рассматривается эффект разовых событий, сделок со связанными сторонами, отказа от «серых схем»), сезонность, исторические тенденции и текущие изменения в бизнесе, законодательной базе, налогообложении).

Также покупатель должен получить достаточную уверенность в прозрачности финансовых условий договоров с поставщиками и покупателями, оценить эффективность управления оборотным

капиталом, корреляцию прогнозов с историческими данными, провести оценку потенциальных синергий.

Для каждой сделки определяется объём работ, максимально отражающих специфику конкретной ситуации. К примеру, если исследуемая компания на момент проверки не вышла на коммерческую добычу углеводородов, а занимается строительством скважин и инфраструктурой, то её исторические финансовые результаты и оборотный капитал не являются показательными. Однако при этом стоит сфокусировать усилия на анализе чистого долга и прогнозов компании.

Для нефтяных активов в стадии разведки ключевым является техническое исследование. В то же время после подтверждения технической возможности добычи заявленных запасов в планируемые сроки нельзя пренебрегать финансовыми аспектами. Почти при каждой сделке, где исследуемый актив является небольшой частной компанией, мы видим не только «традиционное» финансирование в виде займов или кредитов, но и различные непрямы права требования догоовры уступки права требования или вексельные договоры. Такие заёмные средства могут учитываться компанией в составе кредиторской задолженности, и без детального анализа есть риск не заметить их, что снизит величину долга и, как следствие, увеличит цену сделки для инвестора.

В последние годы подход к проведению финансового исследования претерпевает изменения и становится более гибким и фокусным. Всё меньше времени тратится на анализ данных прошлых периодов, внимание уделяется главным образом изучению текущей ситуации, что является особенно актуальным для активов в стадии разведки.

Скрывать нельзя, раскрыться

Несмотря на то что рынок слияний и поглощений в России уже

прошёл стадию становления, а услуги предынвестиционного исследования предоставляются более 15 лет, культура его подготовки и проведения (впрочем, и понимание необходимости в нём) существует преимущественно в крупных компаниях и дочерних структурах иностранных корпораций. Этап исследования попрежнему является одним из наиболее энергозатратных и продолжительных по времени, что, на наш взгляд, отражает низкий средний уровень готовности бизнеса к привлечению инвестиций.

Как правило, продавец недооценивает информационные потребности потенциального инвестора и откладывает подготовку к исследованию на последний момент. Если не принимать во внимание случаи, когда сложности создаются искусственно, то есть продавец осознанно стремится представить как можно меньше информации об объекте, то в интересах обеих сторон максимально эффективно провести этот этап.

Зачастую по причине противоречивости информации и срывов сроков предоставления данных при анализе объектов в России, более половины времени консультанта уходит на получение и доработку информации. Нас часто просят обосновать необходимость получения той или иной информации или предоставлять формальные ответы, которые не помогают сделать качественный анализ. Иногда продавцы ожидают, что при отсутствии информации риски не будут выявлены и оценены. Как правило, всё происходит с точностью до наоборот: чем больше открытых вопросов остаётся к окончанию проверки, тем больше рисков фиксирует консультант в своём отчёте и тем выше вероятность того, что покупатель заложит эти риски в цену, что может привести к срыву сделки. К слову, это является совершенно недопустимым на Западе, где информация в необходимом виде предоставляется полностью к первому дню проверки, и все вопросы консультантов обрабатываются оперативно и качественно.

Резюмируя вышесказанное, отметим: компаниям, которые хотят приступить к предынвестиционному исследованию, прежде всего необходимо оценить степень готовности бизнеса к этому процессу. Есть ли в наличии актуальная и подробная информация по финансовым, налоговым, юридическим, техническим и экологическим вопросам? В каком она виде? Если нет, сколько потребуется времени и трудозатрат на её подготовку? Есть ли внутренние ресурсы для этого или необходимо нанять

внешнего консультанта? Назначен ли координатор процесса? Как будут налажены коммуникации с командой покупателя? Кто из руководителей по направлениям будет ответственным за работу с консультантами? Осознают ли координаторы важность процесса и последствия его срыва для сделки? Имеют ли они должные полномочия для принятия решений по предоставлению информации, или существует возможность оперативно связываться с собственником/высшим руководством для подтверждения их решений?

Всестороннее планирование поможет провести исследование быстро и менее болезненно. Ключевую роль в этом играют опыт проведения сделок, профессионализм сотрудников, налаженность коммуникации, наличие координационного центра и открытость продавца, включая руководство и ключевых специалистов. Предынвестиционное исследование – лишь один из этапов проведения сделки, поэтому необходимо, чтобы он проходил без лишней сложности –ведь впереди ещё напряжённые переговоры о цене, подписание ДКП и закрытие сделки.



Глобальный прогноз руководителей ведущих компаний*

Основные выводы

Прошедший год стал годом изменений в секторе энергетики, но по всему миру первые руководители проявляют оптимистичный оптимизм относительно того, с чем столкнутся компании в предстоящие годы.

Несмотря на значительные сложности, начиная от появления новых игроков на рынке и заканчивая природоохранным законодательством, первые руководители продолжают концентрировать свое внимание на вопросах роста. Сорок два процента первых руководителей, работающих в секторе энергетики, чувствуют большую уверенность в перспективах роста своих компаний в течение следующих 3 лет, чем это было в прошлом году, в то время как 76 процентов ожидают увеличения численности персонала в течение следующих 3 лет. Глобальная экспансия также занимает видное место в повестке – при этом 52 процента первых руководителей планируют выделить значительные финансовые ресурсы для поддержания своих усилий по экспансии.

Эти и прочие результаты, представленные в данном отчете, показывают, что несмотря на то, что наше время является неспокойным периодом для компаний энергетического сектора, это также и время возможностей, когда компании признают необходимость принимать больше рисков, если они хотят добиться своих долгосрочных целей.

В данном отчете представлены мнения первых руководителей компаний глобального сектора энергетики, ключевого сегмента нашей публикации «2015 Global CEO Outlook», представляющей собой опрос более чем 1,250 первых руководителей, представляющих многие крупнейшие компании мира. Для получения более подробной информации о наших общих результатах посетите наш сайт: www.kpmg.com/energyCEO.

Мы надеемся, что полученные результаты будут полезны для вас.

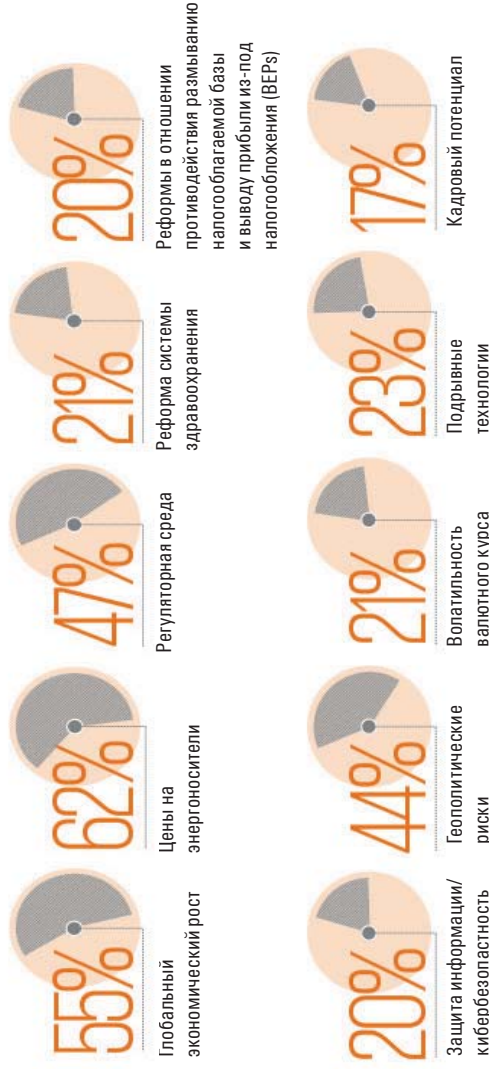
С уважением,
Михель Сутинг



Михель Сутинг
Руководитель международной группы
KPMG по энергетике и природным ресурсам

Стратегические приоритеты

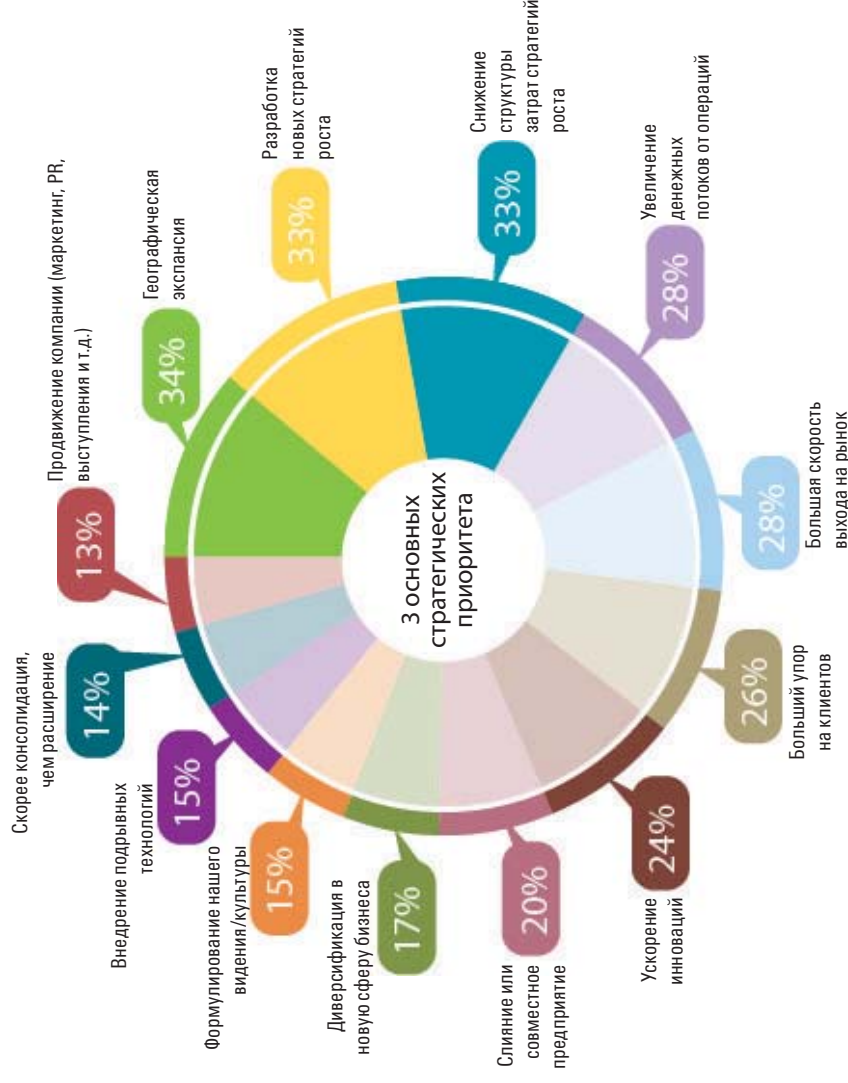
Какие из следующих проблем оказывают наибольшее влияние на вашу компанию сегодня?



Цены на энергоносители (62%) и глобальный экономический рост (55%) являются самыми большими проблемами, влияющими на компании энергетического сектора.

Влияние высококвалифицированных кадров наименьшее, на уровне, 17%.

Каковы стратегические приоритеты вашей организации на следующие 3 года?

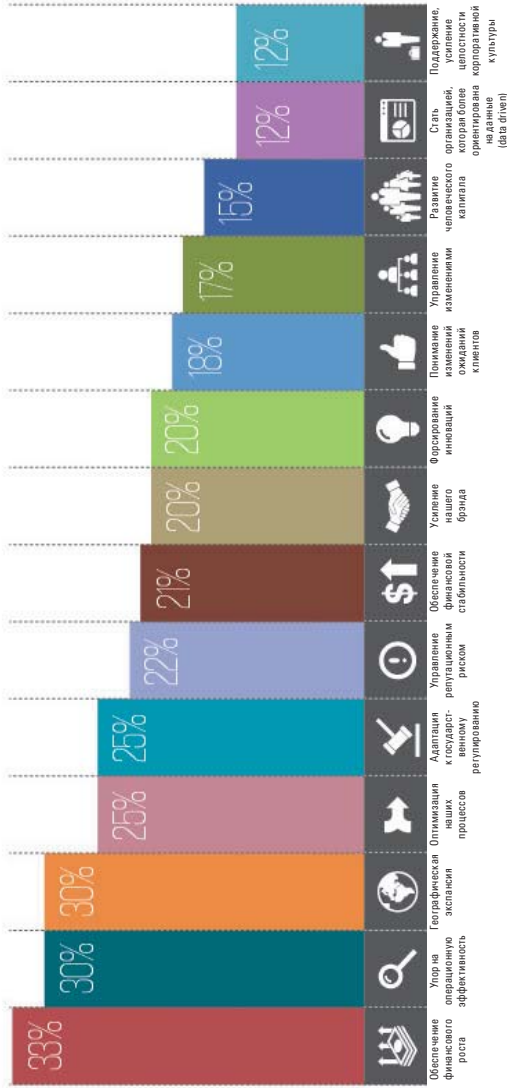


3 основных стратегических приоритета

Основными стратегическими приоритетами в течение следующих 3 лет являются «географическая экспансия» (34%), «разработка новых стратегий роста» и «снижение структуры затрат» (33%).

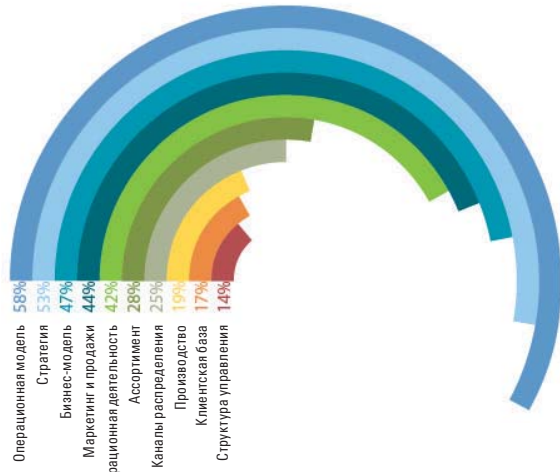
«Продвижение компании» (13%) и «скорее консолидация, чем расширение» (14%) рассматриваются как имеющие наименьший приоритет.

Каковы наиболее критичные проблемы, с которыми вы, как первый руководитель, ожидаете столкнуться в течение следующих 3 лет?



«Обеспечение финансового роста» (33%) является наиболее критичной проблемой в течение следующих 3 лет, в то время как «Стать организацией, которая более ориентирована на данные (data driven)» и «Поддержание, усиление целостности корпоративной культуры» (12% каждая) были определены в качестве наименее критичных.

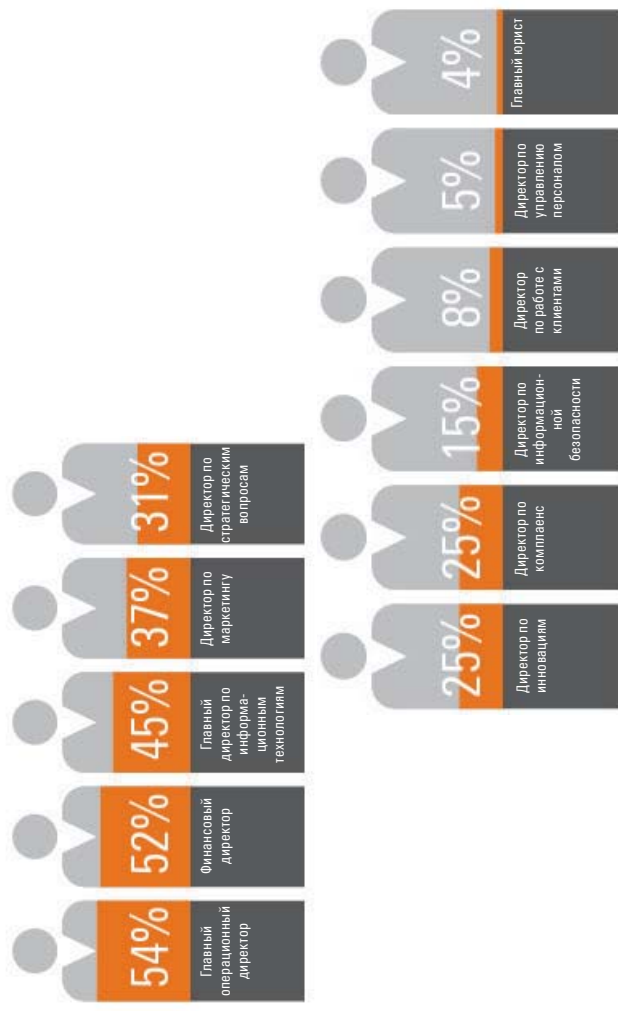
Какие из следующих областей/функций подвергнутся наибольшей трансформации в течение следующих 3 лет?



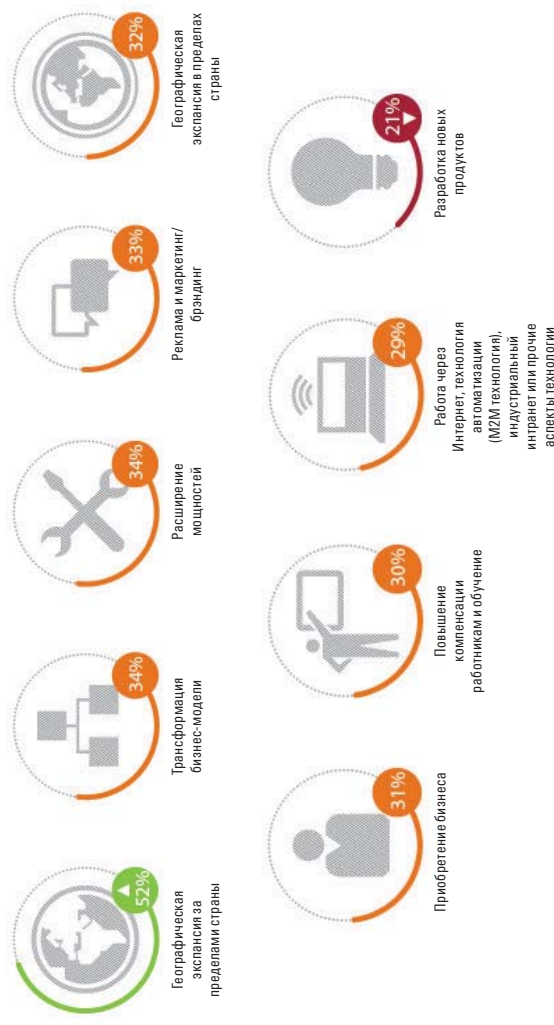
Области/функции, которые подвергнутся наибольшей трансформации в течение следующих 3 лет – это «операционная модель» (58%) и «стратегия» (53%).

«Структура управления» (14%) и «клиентская база» (17%) будут менее всего подвержены трансформации.

Какие функции первого руководства станут более важными для вашей организации в течение следующих 3 лет?



В какую из следующих областей вы будете вкладывать капитал в течение следующих 3 лет?



Контакты



Мухит Косаев
Партнер
Руководитель практики по работе
с компаниями нефтегазовой отрасли
KPMG в Казахстане и Центральной Азии
E: mkossayev@kpmg.kz



Рустем Садыков
Партнер
Руководитель Отдела налогового
и юридического консультирования
KPMG в Казахстане и Центральной Азии
E: rsadykov@kpmg.kz



Василий Савин
Партнер
Руководитель Отдела инвестиций
и рынков капитала
KPMG в Казахстане и Центральной Азии
E: vsavin@kpmg.kz



Сакен Жумашев
Партнер
Руководитель Отдела управленческого
консультирования
KPMG в Казахстане и Центральной Азии
E: szhumashev@kpmg.kz

Офис в Алматы

Пр. Достык, 180
Алматы 050051
Т: +7 727 298 08 98
Ф: +7 727 298 07 08
E: company@kpmg.kz

Офис в Астане

Самал, 12
Астана 010000
Т: +7 7172 55 28 88
Ф: +7 7172 55 28 00
E: company@kpmg.kz

Офис в Атырау

Бизнес-центр "Seven Stars"
Ул. Сатпаева, 34А
Атырау 060011
Т: +7 7122 55 62 00
Ф: +7 7122 55 62 02
E: company@kpmg.kz

www.kpmg.kz

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2015 ТОО «КПМГ Аудит», ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», ТОО «КПМГ Валуэйшн» компании, зарегистрированные в соответствии с законодательством Республики Казахстан, члены сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.