

## Проблемы перехода российских вертикально интегрированных нефтяных компаний к трансграничным слияниям с глобальными нефтяными компаниями (2003-2009)

© 2010 К.А. Козеняшев

Московский государственный институт международных отношений  
Министерства иностранных дел Российской Федерации  
E-mail: Ka.kozenyashev@severstalresurs.ru

Статья посвящена актуальным проблемам нефтяной отрасли Российской Федерации на современном этапе ее развития. Авторами раскрыты три основных этапа изменений инвестиционных стратегий российских вертикально интегрированных нефтяных компаний. Проанализированы основные факторы, определившие характер и специфику трансграничных сделок между российскими и зарубежными нефтяными компаниями.

*Ключевые слова:* вертикально интегрированные нефтяные компании, мировой нефтяной рынок, сделки M&A с участием российских компаний, динамика и структура нефтедобычи, нефтеперерабатывающие заводы, трансграничные сделки, уставный капитал, выход продукции с высокой добавленной стоимостью.

В середине первого десятилетия XXI в. в развитии нефтяной отрасли Российской Федерации наступил этап перехода российских вертикально интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) к трансграничным слияниям с нефтяными глобальными компаниями. Причины этого явления заключались в том, что если в период 1998-2003 гг. российские ВИНК еще не достигли корпоративной зрелости и не были готовы к трансграничным сделкам с глобальными компаниями, то после дефолта 1998 г. нефтяные компании России стали быстро и активно развиваться. Усилилось и государственное внимание к развитию нефтяного бизнеса в стране. К тому же рост цен на нефть и приток нефтедолларов порождали уверенность у российского топ-менеджмента ВИНК в том, располагая, подобно ОПЕК, огромными запасами нефти, с помощью привлекаемого иностранного опыта и технологий можно быстро стать ведущими участниками мирового нефтяного рынка, а первоначальный этап роста капитализации ВИНК позволял им самостоятельно скупать по еще невысоким ценам добывающие активы у российских, а также иностранных компаний, ведущих добычу нефти в Российской Федерации<sup>1</sup>.

В период 1998-2003 гг. ведущие глобальные нефтяные гиганты также не были готовы к трансграничным сделкам с российскими ВИНК, так как они в этот период только подошли к этапу мегаслияний друг с другом<sup>2</sup>.

Однако в 2003 г. начался новый этап взаимоотношений нефтяных глобальных компаний с российскими ВИНК - этап слияний и поглощений (M&A), вследствие того, что:

- российские ВИНК к этому времени превратились в промышленно-финансовые корпорации, что означало переход от операционной к финансовой модели их развития; это обусловило наступление для них этапа активной продажи/покупки/обмена своих/чужих активов не только в нефтяной, но и газовой, а также в других отраслях энергетики как в своей стране, так и за рубежом, поскольку наличие значительных активов у компании повышало ее капитализацию. Сами российские ВИНК подошли к этапу, когда у них появились заинтересованность в сделках M&A и необходимость реализовывать новейшие, технологически сложные проекты, которые они могли осуществлять только совместно с глобальными компаниями, при их помощи, и лишь глобальные компании могли стать покупателями долей активов ведущих российских ВИНК, каждой из которых принадлежало от 18-20% нефтяной промышленности страны;

- кроме того, цели ведущих российских ВИНК, провозглашенные ими в новых стратегиях, были направлены на превращение их в мировые энергетические компании, что требовало обретения ими опыта управления активами крупных нефтяных компаний, осуществляющих зарубежную экспансию в условиях глобализации нефтяного бизнеса. Такой опыт им могло дать только взаимодействие с глобальными нефтяными компаниями.

Среди причин, обусловивших переход глобальных нефтяных компаний к этапу активного приобретения ими долей в активах российских ВИНК, назовем следующие:

- образование нефтяных гигантов с их огромными финансовыми ресурсами позволяло им

без угрозы финансового краха выделять огромные средства на приобретение долей даже в возможно рискованных сделках по покупке российских нефтяных активов;

- к 2003 г. обнаружилось сокращение возможностей прямого участия мировых нефтяных компаний в российском нефтегазовом бизнесе<sup>3</sup>. Доступ к нефтяным активам Российской Федерации мог осуществляться на основе альтернативного подхода через долгосрочные альянсы глобальных нефтяных компаний с российскими ВИНК, в том числе на основе прямых и портфельных инвестиций в российские компании, покупки долей, обмена активами между ними;

- для глобальных нефтяных компаний привлекательными стали сделкам M&A с российскими ВИНК, в руках которых к этому времени были сосредоточены основные активы российской нефтяной промышленности и огромный рынок сбыта; стабильнее стал инвестиционный климат в России. К тому же рентабельность по чистой прибыли российских нефтяных компаний составляла 17-27%, в то время, как у ExxonMobil, Chevron Техасо, BP- от 4 до 7%<sup>4</sup>.

Первым опытом трансграничного слияния стало создание совместной компании транснациональной корпорации (ТНК-BP) в 2003 г. Интерес BP к Тюменской нефтяной компании был обусловлен перспективами доступа к ее углеводородным запасам<sup>5</sup>, компактно расположенным в одном регионе, что не требовало крупных вложений в ее освоение<sup>6</sup>.

Вносимые активы по договору распределялись между ТНК и BP в пропорции 50% на 50%. За 50 %-ное участие в новой компании BP обязалась выплатить российскому участнику сделки по слиянию 2,4 млрд. долл. деньгами и 3,75 млрд. долл. своими конвертированными облигациями<sup>7</sup>.

В июне 2003 г. ТНК-BP официально объявила о начале деятельности и приняла на себя "полный финансовый и оперативный контроль над совместными российскими нефтегазовыми активами"<sup>8</sup>.

Следующей компанией, принявшей решение о продаже части своих активов мировой нефтяной глобальной компании, стала ведущая российская компания "ЮКОС", которая предварительно заключила соглашение о своем слиянии с российской компанией "Сибнефть"<sup>9</sup>. Руководители "ЮКОСа" намеревались продать 25% пакета акций ускоренно объединяющейся компании "ЮкосСибнефть", стоимость которой оценивалась более чем в 11 млрд. долл.<sup>10</sup>, одной из глобальных нефтяных транснациональных корпораций.

Претендентами выступили ChevronТехасо и ExxonMobil<sup>11</sup>.

В декабре 2003 г. сделка по слиянию "ЮКОСа" с "Сибнефтью" и начавшаяся продажа активов "ЮкосСибнефти" мировому гиганту были прекращены, что свидетельствовало об усилении контроля со стороны государства за такими сделками в стратегически важных отраслях экономики РФ.

Однако, несмотря на возросшие риски, приобретение долей российских ВИНК глобальными компаниями не прекратилось, но события с "Юкосом" повлияли на тактику их сделок с российскими нефтяными активами.

Так, компания ConocoPhillips в начале 2004 г. приобрела сначала небольшой пакет акций "ЛУКОЙЛа" (это были портфельные инвестиции), а затем после ряда последовавших еще приобретений этому нефтяному гиганту в 2007 г. стало принадлежать уже 20% акций "ЛУКОЙЛа". Одновременно ConocoPhillips стала осуществлять прямые инвестиции в объекты нефтедобычи<sup>12</sup>. Наряду с этим начался взаимный обмен долями двух компаний. Так, в начале 2007 г. "ЛУКОЙЛ" приобрел у ConocoPhillips сети из 376 АЗС, расположенных в шести странах Европы (156 в Бельгии, 49 в Финляндии, 44 в Чехии, 30 в Венгрии, 83 в Польше и 14 в Словакии)<sup>13</sup>. Были также начаты работы по совместной разработке месторождения "Западная Курна" в Ираке.

В середине 2010 г. компания ConocoPhillips приняла решение о продаже большей части своих акций компании "ЛУКОЙЛ" самой же этой компании. Сделка, при которой покупателями этих акций выступила сама НК "ЛУКОЙЛ", свидетельствовала о доверии акционеров "ЛУКОЙЛа" к собственному бизнесу и уверенности топ-менеджмента компании в перспективах его роста.

Продолжая свою стратегию активного проникновения в российский нефтяной сектор, глобальные компании стали вступать одновременно в альянсы с другими, конкурирующими между собой российскими частными и государственными нефтяными компаниями<sup>14</sup>.

Начавшееся укрепление вертикали власти в РФ с начала 2000-х гг. означало, кроме прочего, и усиление позиций государственных нефтяных компаний, в первую очередь, "Роснефти", которая в 2005 г. начала консолидацию активов, провозгласила своей целью превращение ее в транснациональную энергетическую компанию и продолжила расширение своих активов. Так:

- компания укрепила свои позиции на месторождениях Западной Сибири - в Ханты-Ман-

сийском и Ямало-Ненецком автономных округах, Тюменской области, а также стала активно наращивать свою ресурсную базу в Восточной Сибири;

- добыча Роснефти после приобретения “Юганскнефтегаза” сразу выросла почти на 50 млн. т (до 75 млн. т), а ее извлекаемые запасы увеличились до 3,2 млрд. т<sup>15</sup>;

- “Роснефть” превратилась в главного участника освоения Арктического шельфа<sup>16</sup>, а в 2002 г. она получила лицензии в рамках проектов “Сахалин-4” и “Сахалин-5” и стала контролировать все сахалинские проекты “второй волны”;

- в 2003 г. “Роснефть” и глобальная нефтяная компания TotalFinaElf подписали соглашение о совместном изучении и разработке шельфа Черного моря;

- в 2006 г. акционерами “Роснефти” стали такие крупные иностранные компании, как английская BP (1 млрд. долл.), голландская Shell, малайзийская Petronas (1,5 млрд. долл.), китайская CNPC (0,5 млрд. долл.) и индийская национальная нефтяная компания ONGC и т.д.

Таким образом, в период 2003-2006 гг. активно шел процесс укрупнения государственных нефтегазовых компаний на фоне резкого сокращения доли негосударственных компаний (рис. 1).

Среди государственных нефтяных компаний позиции “Роснефти” стали наиболее прочными. Она превратилась в крупнейшую в мире компанию по объемам доказанных запасов нефти и при резко возросших активах и росте капитализации в 5 раз за два года стала представлять интерес для участия в ней глобальных нефтяных компаний.

В 2007 г. соглашение о сотрудничестве с “Роснефтью” заключил нефтяной гигант Shell<sup>17</sup>.

Рост цен на нефть, усилившийся с начала 2000-х гг., привел к увеличению сделок M&A в нефтегазовом секторе РФ. В 2007 г. 35% всех сделок, заключенных в основных отраслях РФ, приходилось именно на сделки в нефтегазовой промышленности. Их объем достиг 43,2 млрд. долл., увеличившись более чем в 3 раза по сравнению с показателем 2004 г.<sup>18</sup> Общее число сделок возросло почти в 2 раза и достигло 46, т.е. по показателю M&A-активности 2007 г. оказался наиболее успешным для нефтегазового сектора. По стоимости сделки с участием российского капитала в нефтегазовом секторе в РФ в 2007 г. выросли более чем в 5 раз в сравнении с показателем 2006 г. (рис. 2).

Отметим, что в структуре сделок в нефтегазовом секторе в 2007 г. продолжали, однако, пре-



Рис. 1. Доли нефтяных компаний в РФ по типам (2003-2006)

Источник. Данные компании KPMG. Рынок слияний и поглощений в России в 2007 г.

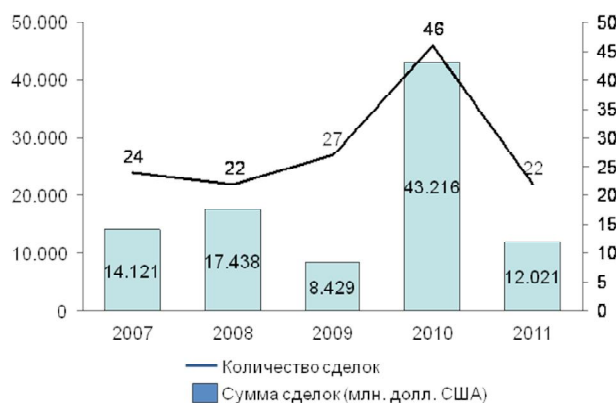


Рис. 2. Динамика сделок M&A в российском нефтегазовом комплексе в 2004-2008 гг.

Источник. Составлено по отчету KPMG. Рынок слияний и поглощений в России в 2008 г.



Рис. 3. Соотношение сделок inbound и outbound в нефтегазовом секторе в 2008 г.

Источник. Отчет компании KPMG. Рынок слияний и поглощений в России в 2008 г.

обладать внутренние сделки российского капитала с российскими активами. Что касается соотношения трансграничных inbound и outbound deals, то, как следует из рис. 3, сделки иностранного капитала с российскими нефтяными активами в 2 раза превосходили по доле сделки российского капитала с иностранными нефтяными активами (31 и 15 %, соответственно).

Это вызывало необходимость принятия мер по изменению такого соотношения<sup>19</sup>. Следует отметить, что при значительной доле трансграничных сделок в нефтегазовой отрасли РФ в 2007 г. основной формой сделок по слияниям и поглощениям стал обмен активами, и такая форма взаимодействия российского и зарубежного нефтяного капитала стала все более распространенной (примеры: “Газпром” - ТНК-ВР<sup>20</sup>, “Газпром” - Total<sup>21</sup> и др.).

Большую активность по приобретению российским капиталом зарубежных активов проявила в этот период НК “ЛУКОЙЛ”, которая увеличила свое присутствие на рынке Латвии, благодаря покупке местной дистрибьюторской сети, и поставила своей целью расширять свою долю на рынках стран Западной Европы.

Однако в 2008 г. после 6-летнего роста произошло существенное уменьшение российского рынка слияний и поглощений с 122 млрд. долл. в 2007 г. до 77 млрд. долл., что было связано с мировым финансовым кризисом, а общая сумма трансграничных сделок M&A в целом в России составила в 2008 г. всего 27 млрд. долл. Из них на долю приобретений российскими компаниями зарубежных активов приходилось 37,6% по стоимостному объему и 32,7 % по количеству сделок<sup>22</sup>.

В 2008 г. нефтегазовый сектор, который в 2007 г. занимал по объему сделок M&A 1-е место, уступил свои позиции и занял 4-е место: объем его сделок сократился до 12 млрд. долл., а

на 1-е место выдвинулся финансовый сектор с объемом сделок более 22 млрд. долл.<sup>23</sup>

В трансграничных сделках в 2008 г. наиболее крупными из них в нефтедобывающем секторе были сделки в форме поглощений, например, Imperial Energy компанией ONGC (на сумму 2,2 млрд. долл.) и слияний West Siberian Resources и Alliance Group (1,3 млрд. долл.). Гораздо меньше было сделок в форме дивестиций, как, например, плановая продажа неосновных активов компанией “Urals Energy” израильской инвестиционной компании BSG Energy Holdin, вызванная тем, что Urals Energy приняла решение сосредоточиться на освоении проектов в Восточной Сибири и на российском Дальнем Востоке<sup>24</sup>.

Среди крупных сделок по приобретению российским нефтяным капиталом активов за пределами РФ следует отнести покупку “ЛУКОЙЛом” ряда месторождений в Узбекистане в рамках СРП, а также продажу в 2009 г. шведской нефтяной компанией Lundin Petroleum AB крупному мировому нефтетрейдеру Gunvor своей доли в размере 30% в проекте разработки Лаганского блока на Каспийском море<sup>25</sup>. Среди крупных сделок в 2009 г. по приобретению мажоритарных долей российскими компаниями у иностранных нефтяных компаний отметим сделку государственной компании “Газпром” по выкупу в 2009 г. 55%-ной доли в уставном капитале Sibir Energy,<sup>26</sup> а также 20% акций ОАО “Газпромнефть” у итальянской компании Eni за 4 млрд. долл.<sup>27</sup>

Среди outbound deals в нефтедобывающем секторе самой крупной стала сделка на сумму 0,58 млрд. долл. компании Lukoil Overseas, которая приобрела государственную узбекскую компанию SNG Holdings.

Финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., внес коррективы в инвестиционные стратегии глобальных нефтяных компаний. В связи с падением спроса на продукцию нефтепереработки

и сокращением маржи с 45 до 6 долл./барр. они приступили к продаже своих активов, которые давно уже представляли интерес для российских ВИНК - экспортеров нефти на рынки этих стран. Этот интерес связан с тем, что приобретение долей в нефтеперерабатывающих предприятиях стран Западной и Восточной Европы обеспечивало бы российским ВИНК дополнительную маржу за счет переработки своей нефти на современных европейских НПЗ, дающих высокий выход продукции с высокой добавленной стоимостью и возможностью приближения своего бизнеса непосредственно к основным европейским потребителям.

Российскими ВИНК в данной связи был сделан ряд важных приобретений, среди которых отметим следующие:

- покупка государственной нефтяной компанией "Газпромнефть" 51 % акций сербской компании "Нефтяная индустрия Сербии", что практически позволило ей стать монополистом на нефтяном рынке Сербии;
- приобретение российской НК "Сургутнефтегаз" 21,1% акций венгерской компании MOL;
- покупка НК "ЛУКОЙЛ" 45% акции НПЗ "Total Raffinaderij Nederland" (TRN) у нефтяной глобальной компании Total, в результате чего "ЛУКОЙЛ" заменила компанию Dow Chemical в качестве партнера Total по владению TRN<sup>28</sup> и др.

В самом российском нефтяном секторе финансовый кризис повлиял на сделки M&A. В начале 2009 г. АФК "Система" приобрела контрольный пакет акций нефтяных предприятий Башкирии.<sup>29</sup> Данная сделка стала не только самой крупной сделкой в 2009 г. в нефтяном секторе РФ, но и будет иметь серьезные последствия, поскольку станет основой формирования еще одной ВИНК в российской нефтяной отрасли за счет поглощения предприятий так называемого "независимого сектора" российского ТЭК.

Таким образом, до мирового финансового кризиса основным направлением движения капитала в сделках M&A был выход глобальных нефтяных компаний на российский рынок. В период кризиса глобальные ВИНК практически прекратили выходить на наш рынок, но начался более активный выкуп российскими нефтяными компаниями долей у иностранных компаний как в нефтедобывающем, так и в нефтеперерабатывающем секторах ТЭК РФ, а также увеличилось число приобретаемых ими нефтяных активов за рубежом. Усилилась деятельность государственных российских нефтяных компаний в сфере M&A как на территории РФ, так и за рубежом.

Резюмируя, отметим, что с середины 2000-х гг. все более интенсивно развивается нефтяной рынок слияний и поглощений, для которого стали характерны такие новые тенденции, как:

- изменение структуры сделок M&A в нефтяной отрасли РФ. Если раньше преобладали национальные сделки M&A, то в настоящее время стали преобладать трансграничные сделки и увеличилась их стоимость;
- изменение характера трансграничных сделок. Раньше преобладали сделки, связанные с приобретением активов российских компаний иностранными компаниями (inbound deals). Это соотношение, по оценке "M&A market in Russia", составляло 81% против 19%. В настоящее время российские ВИНК вышли на новый этап развития - этап стратегического наступления на традиционные рынки доминирования глобальных ВИНК. Растет число сделок M&A российских нефтяных компаний за рубежом.

Тем не менее отметим пока еще недостаточную долю участия российского нефтяного сектора ТЭК в приобретениях зарубежных активов, а значит, и в процессах глобализации и формировании единого энергетического пространства, а также наличие существенного дисбаланса глобализационных процессов, направляемых глобальными нефтяными компаниями.

Выравнивание баланса глобализации мирового ТЭК диктует необходимость более широкого доступа российских компаний к зарубежным добывающим активам, НПЗ и сетям АЗС, поэтому активный выход российских компаний на зарубежные рынки является частью международной энергетической политики Российской Федерации, провозглашенной Правительством России.

<sup>1</sup> Так, НК "ЛУКОЙЛ" купила канадскую компанию "Байтек" (Bitech Petroleum), поглотив КомиТЭК, и перевела под свой контроль многочисленные совместные предприятия (СП), действовавшие в Республике Коми. Сходная картина наблюдалась и в компании "ЛУКОЙЛ-Пермь", где произошла "консолидация" семи СП, в которых впоследствии иностранные доли были выкуплены российской компанией. Тюменская НК вытеснила канадскую Norex Petroleum из СП "Корпорация Югранефть". Затем настала очередь и самостоятельных иностранных нефтяных компаний. Среди них оказались, в том числе Shell, Amoco, BP, Occidental Petroleum, British Gas, Bechtel и др. (Проект "Инвестиционные возможности России". URL: <http://www.ivr.ru> 19.07.2001 г.).

<sup>2</sup> Кроме того, для них сохранялась еще возможность прямого доступа иностранного капитала к российским активам, в том числе через участие в СП и через совместные российские предприятия (СРП),

в частности, в Сахалинских проектах. Помимо этого, для нефтяных глобальных компаний сохранялся высокий риск сделок M&A, так как российские компании не были еще до конца консолидированы.

<sup>3</sup> Например, появились признаки ограничения деятельности и контроля со стороны глобальных нефтяных компаний, например, над проектами СРП (Сахалин-2) и др.

<sup>4</sup> Иршинская Л.И. Конкурентоспособность и стратегии вертикально-интегрированных нефтяных компаний. М., 2004. С. 164.

<sup>5</sup> По данным самой ТНК, на момент слияния ее разведанные запасы нефти, имеющие промышленное значение (категории А, В и С1), составляли 2,7 млрд. т. Предварительно оцененные, но еще не разведанные запасы (С2) - около 0,5 млрд. т. Нефтяные запасы ВР оценивались в 1,5 млрд. т, а объем добычи приблизительно в 3 раза превышал объем добычи в ТНК.

<sup>6</sup> Однако ТНК продолжала приобретать активы в разных субъектах РФ: на территории Ханты-Мансийского, Ямало-Ненецкого автономных округов, в Оренбургской области и на юге Тюменской и Иркутской областей.

<sup>7</sup> Российская сторона вносила в ТНК-ВР акции TNK International Ltd (97% акций ТНК, 92% акций "Онако", 57,5% акций "Сиданко" и 29% акций "Русиа Петролеум"). Взнос ВР должен был составить 25% акций "Сиданко", 33% акций "Русиа Петролеум", доли в проектах "Сахалин-4" и "Сахалин-5", а также 75% акций сети фирменных АЗС в столичном регионе. Однако ВР решила не жертвовать своими прямыми инвестициями в сахалинских проектах и изменила структуру основной сделки. По сообщению ВР, в совместную компанию не вошли доли ВР в проектах "Сахалин-4" и "Сахалин-5", поэтому ВР увеличила выплату наличными с 2,4 млрд. до 2,6 млрд. долл., и, таким образом, акционеры ТНК получили от ВР дополнительно 1,55 млрд. долл.

<sup>8</sup> Тутушкин А. Торг с ВР закончен // Ведомости. 2003. 1 окт. С. А5.

<sup>9</sup> По этой сделке ЮКОС должен был получить 92% акций "Сибнефти", а владельцы этой компании - 26,01% акций "ЮКОСа". Запасы объединенной компании должны были составить 19,4 млрд. барр. нефтяного эквивалента, а ежегодная добыча - превысить 100 млн. т нефти.

<sup>10</sup> The Wall Street Journal. 2003. 30 oct. P. B4.

<sup>11</sup> Учитывая ту долю, которую Тюменская нефтяная компания и "ЮкосСибнефть" занимали в российском нефтегазовом секторе, продажа акций "ЮкосСибнефти" нефтяной глобальной ТНК, при том, что уже ранее была продана нефтяному гиганту ВР доля российских нефтяных активов ТНК, в руках 2 мировых гигантов: ВР и одной из 2 американских компаний - ChevronTexaco или ExxonMobil - сосредоточился бы 50%-ный объем стратегически важной для РФ нефтяной отрасли.

<sup>12</sup> Так, например, в рамках альянса "ЛУКОЙЛ" и ConocoPhillips создали совместное предприятие ООО "Нарьянмарнефтегаз" для разработки углеводородов в Тимано-Печорской нефтегазоносной про-

винции (доля ConocoPhillips в СП составила 30%, "ЛУКОЙЛ" - 70%). По заявлению президента ConocoPhillips, общие инвестиции в России, включая покупку акций, на конец 2006 г. составили 8,5 млрд. долл.

<sup>13</sup> Интернет-версия газеты RBC-Daily. 2007. 12 янв.

<sup>14</sup> Например, ConocoPhillips стала активно развивать отношения с конкурентом "ЛУКОЙЛ" - компанией "Роснефть", получив 50%-ную долю в дочерней компании "Роснефти" "Полярное сияние". Эта компания разрабатывает четыре нефтяных месторождения Ардалинской группы, и добытая нефть по трубопроводной сети Транснефть поступает на экспорт на рынки стран Западной Европы.

<sup>15</sup> Официальный сайт компании "Роснефть", секция "Инвесторам и акционерам". URL: <http://www.rosneft.ru>.

<sup>16</sup> "Газпром" через свою дочернюю компанию "Росшельф" и "Роснефть" через свою дочернюю компанию "Пурнефтегаз" создали СП "Севморнефтегаз". Имея опыт в реализации шельфовых нефтяных проектов, финансовые средства для инвестиций и поддержку государства, они стали участниками разработки Приразломного и Штокмановского месторождений.

<sup>17</sup> Соглашением, наряду о совместной добыче нефти и газа, предусмотрен также обмен активами: Shell предложил к обмену свою долю в НПЗ MiRO в г. Карлсруэ, крупнейшими акционерами которого являются такие мировые гиганты, как, например, дочерняя компания Shell-Shell Deutschland Oil, Esso, дочернее предприятие ExxonMobil, ConocoPhillips и др., а "Роснефть" должна получить пакет, позволяющий ей иметь собственные АЗС в Германии и готова была поделить своим участием в освоении Северо-Комсомольского месторождения (Ямало-Ненецкий автономный округ) и Туапсинского прогиба (шельф Черного моря).

<sup>18</sup> По данным аналитической группы M&A Intelligence журнала "Слияния и поглощения".

<sup>19</sup> Государственной Думой РФ в 2008 г. был принят закон о доступе иностранного капитала в стратегические отрасли страны, который был призван упорядочить процедуру доступа иностранных инвесторов в экономику РФ и сделать правила регулирования притока иностранного капитала в нашу страну более прозрачными и понятными.

<sup>20</sup> В 2007г. ВР и ТНК-ВР подписали меморандум о взаимопонимании, регламентирующий создание с "Газпромом" стратегического альянса, цель которого - осуществление обмена активами и долгосрочных инвестиций в совместные энергетические проекты в различных странах мира.

<sup>21</sup> По Соглашению, подписанному между "Газпромом" и глобальной нефтяной компанией Total, они создают компанию для строительства и эксплуатации объектов первой фазы освоения Штокмановского месторождения Баренцева моря.

<sup>22</sup> KPMG. Рынок слияний и поглощений в России в 2008 г.

<sup>23</sup> Global Upstream M & A Review. IHS Herold Inc. Harrison Lovegrove & Co, Ltd., 2009. P. 104-107.

<sup>24</sup> Основной проект - разработка месторождения Дулирма, расположенного вблизи трубопровода Восточная Сибирь - Тихий Океан.

<sup>25</sup> На территории Лаганского блока находятся три перспективные газоносные структуры - Морская, Лаганская и Петроская.

<sup>26</sup> Sibir Energy принадлежат добывающая компания "Эвихон", 50% акций в СП "Салым Петролеум Девелопмент" (остальные 50% - у Royal Dutch/Shell). Кроме того, Sibir Energy владеет небольшой добывающей компанией Magma, разрабатывающей Южное месторождение в Западной Сибири. В 2007г. Sibir Energy продала 18% своих акций Центральной топливной компании (100% которой принадлежит Правительству Москвы) в обмен на контроль над Московским НПЗ.

<sup>27</sup> Данные информационного портала [www.gosinvest.com](http://www.gosinvest.com) от 29 марта 2009 г.

<sup>28</sup> Сравнительно невысокая цена сделки наряду с явными преимуществами предприятия (TRN имеет индекс Нельсона 9,8 и является одним из наиболее технологичных и эффективных НПЗ в Европе) дадут "ЛУКОЙЛу" возможности усилить свои позиции в Северо-Западной Европе и значительно повысить эффективность своих торговых операций.

<sup>29</sup> АФК "Система" стала владельцем пакетов акций, представляющих 76,52% уставного капитала ОАО АНК "Башнефть", 65, 78% ОАО "Уфанефтехим", 87,23% уставного капитала ОАО "Новойл", 73,02% "Уфаоргсинтез", 78,49%- "Уфимского НПЗ" и 73,33% уставного капитала ОАО "Башкирнефтепродукт". Сумма сделки - 2,5 млрд. долл. (См.: Интерфакс - Нефть: Ежедневный обзор. 2009. 10 апр.

*Поступила в редакцию 08.08.2010 г.*