

Тенденции развития нефтегазовой
отрасли в 2019 году

Как построить стратегию роста на зыбучих песках

В рамках 22-го Ежегодного опроса руководителей
крупнейших компаний мира, проводимого PwC



ceosurvey.pwc



Как построить стратегию роста на зыбучих песках

Нефтегазовая отрасль всегда отличалась волатильностью, однако фазы подъема и спада находились в зоне комфортного прогнозирования. Кажется, то время прошло, по крайней мере, пока на подобную уверенность в завтрашнем дне рассчитывать не приходится. Хаотичные и подчас непредсказуемые колебания цен на сырьевые товары, неопределенность в отношении будущего ископаемых видов топлива и усиление напряженности вокруг торговых переговоров по всему миру – все это потрясает основы взаимосвязи спроса и предложения и привносит множество новых вопросов, на которые нет четких ответов. Можно сказать, что в этом году руководители нефтегазовых компаний пытаются проложить путь развития своего бизнеса по зыбучим пескам.

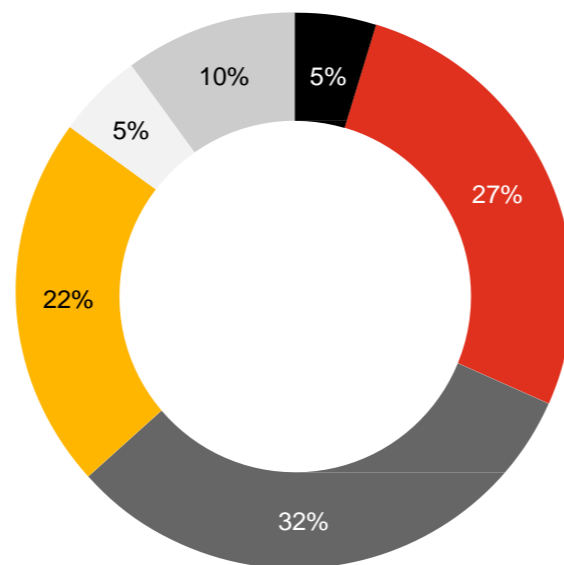
Достаточно посмотреть на ценовую турбулентность во второй половине 2018 года – большинство компаний готовились к устойчивому повышению цен (свыше 80 долларов США за баррель), тогда как в снижение цен на сырую нефть в течение продолжительного периода уже мало кто верил. Затем отрасль потряс внезапный обвал (цена на нефть марки «Брент» упала до максимума в 60 долларов США за баррель). Или взять хотя бы ископаемые виды топлива, которые к 2040 году, по данным Международного энергетического агентства, даже в условиях перехода к низкоуглеродной экономике все еще будут составлять около 75 % первичного мирового спроса на энергию (рис. 1). По прогнозам экспертов, наблюдаемый сегодня избыток предложения сохранится в течение ближайших нескольких лет. Затем, возможно, мы увидим резкое падение предложения, о чем мы сделали вывод в нашем предыдущем обзоре тенденций развития нефтегазовой отрасли.

Но не забывайте и о слоне: глобальные изменения климата вызывают все большую обеспокоенность мирового сообщества. Парижское соглашение 2016 года установило обязательные для стран-участниц стандарты по снижению объемов выбросов углерода и мониторингу климатических правил. В рамках недавней встречи в польском городе Катовице, посвященной текущим результатам исполнения Соглашения, 200 стран-участниц согласовали план формулирования более жестких целевых показателей сокращения выбросов, что вероятно будет способствовать ускорению процессов энергетического перехода. Вне зависимости от того, какими будут итоги общественных прений, актуальность проблемы не уменьшится и, безусловно, отразится на государственной политике и поведении потребителя.

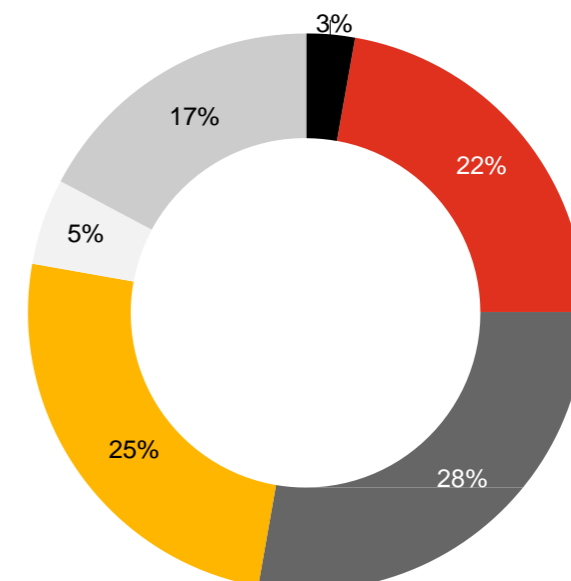
РИСУНОК 1

Прогноз изменения спроса на энергию по видам топлива в 2017–2040 гг. по данным Международного энергетического агентства

Первичный мировой спрос на энергию по видам топлива, 2017 г.



Первичный мировой спрос на энергию по видам топлива, 2040 г.



■ Твердая биомасса

■ Уголь

■ Нефть

■ Газ

■ Атомная энергия

■ Возобновляемые источники энергии

Три пути нефтегазовых компаний

1. На полной скорости добывать ископаемые виды топлива
2. Диверсифицировать портфель
3. Поставить все на возобновляемые источники энергии

Три пути

Вместе эти вызовы предвещают переход отрасли от динамичной циклической модели роста к поиску возможностей для извлечения внутренней ценности из существующих и новых операционных процессов. Такой переход отразится на ожиданиях инвесторов в отношении доходности вложений. В результате в будущем нефтегазовые компании столкнутся с ограниченным предложением капитала и чаще будут применять модели роста за счет самофинансирования.

В свою очередь, дефицит капитала только усилит необходимость для нефтегазовых компаний принимать срочные меры в ответ на сложные, неотъемлемые и даже жизненно важные рыночные процессы.

Компании должны оперативно принять стратегические решения о своей роли и позиционировании в контексте меняющегося ландшафта энергетического рынка. Можно пойти по одному из трех путей:

1. На полной скорости добывать ископаемые виды топлива.

Данному пути следуют многие компании среднего размера, такие как Occidental, чья продуктовая стратегия по-прежнему нацелена на наращивание нефтяных активов, в особенности в контексте увеличения инвестиций в Пермский нефтегазоносный бассейн в США.

Вместе с тем венчурное подразделение Occidental прощупывает не связанные с нефтью сферы деятельности, делая небольшие инвестиции в такие направления, как технология секвестрации углерода. В мире сланцевой добычи можно привести в пример хьюстонскую компанию EOG Resources, которая с удвоенной силой разрабатывает данный ресурс, закупает собственный песок, воду и химические агенты для осуществления гидравлического разрыва пласта и не делится проектными рисками с нефтепромышленными сервисными компаниями. Таким образом EOG Resources удалось покрыть расходы и даже при относительно низких ценах увеличить продажи сланцевой нефти на 92 % в третьем квартале 2018 года.

Игроки нефтегазовой отрасли вкладывают значительные средства в энергосберегающие технологии, топливные продукты с низким уровнем выбросов и технологии улавливания углерода, что подчеркивает, насколько важными признаются инновации в этих сферах, в особенности в свете ужесточения нормативно-правового регулирования, ограничивающего выбросы углерода. Так, Saudi Aramco открыла центр НИОКР в Детройте, нацеленный на освоение технологии улавливания углерода хвостовика и выбросов. Другие операторы, такие как Equinor, Total и Royal Dutch Shell, также планируют внедрить оборудование для хранения углерода и ограничения выбросов углекислого газа.

2. Диверсифицировать портфель.

На данном этапе диверсификация сводится в первую очередь к крупным сделкам поглощения ведущими нефтяными игроками компаний, известных благодаря своим проектам добычи природного газа (например, Shell приобрела компанию BG Group за 53 млрд долларов США).

Можно сказать, что в этом году руководители нефтегазовых компаний пытаются проложить путь развития своего бизнеса по зыбучим пескам.



Однако в будущем такая стратегия потребует более нетрадиционных ходов, таких как приобретение или наращивание мощностей и предложений в сфере возобновляемых источников энергии. В качестве примера можно привести партнерство Total с EREN Renewable Energy. Другой вариант: компания может больше сосредоточиться на традиционных вторичных рынках, таких как нефтехимия, где рост спроса будет во многом обеспечен странами Ближнего Востока и Китая.

Такой вариант может оказаться очень прибыльным, в особенности с учетом того, что Международное энергетическое агентство прогнозирует увеличение спроса на нефть со стороны предприятий нефтехимического сегмента на треть к 2030 году и примерно на половину к 2050 году.

3. Поставить все на возобновляемые источники энергии.

Яркий пример такого подхода – датская компания-гигант Dong Energy, сменившая наименование (прежнее наименование было акронимом Danish Oil and Natural Gas) на Ørsted. В настоящее время компания завершает трансформацию, отодвигая добычу нефти, газа и угля на второй план и приоритизируя освоение возобновляемых источников энергии. По данным Ørsted, с 2006 года объемы углеродных выбросов из-за ее продукции снизились на 50 %, а к 2023 году данный показатель вырастет до 96 %.

Аналогичным образом газовый гигант GDF Suez недавно трансформировался в Engie, компанию с установкой «Экологически чистая энергия для всех!».

Большой или маленький? Размер имеет значение

Выбирая один из рассмотренных нами путей развития, нефтегазовые компании находятся не в равных условиях. У крупных компаний есть определенное преимущество, потому что они располагают значительными объемами денежных средств и прогнозируемых будущих денежных потоков и могут быстро приспособиться к новым условиям развития отрасли. К примеру, они могут позволить себе приобрести компанию, специализирующуюся на добыче сланцевой нефти, энергохозяйственную компанию, компанию – поставщика энергии из экологически чистых источников или даже инфраструктуру для зарядки электромобилей в кратчайшие сроки, и им не придется выстраивать такие продуктовые линейки в рамках органического развития внутренних функций. Кроме того, они могут делать вложения в нетрадиционные рынки без ощутимого ущерба своим основным финансовым показателям. Именно такого подхода придерживается норвежский Equinor (бывший Statoil), недавно запустивший первую в мире плавучую ветровую электростанцию. К 2030 году Equinor планирует инвестировать до 20 % капитальных вложений (около 12 млрд долларов США) в возобновляемые источники энергии. Это значительные инвестиции, однако в пересчете на годовые расходы они составят чуть более 5 % операционных доходов компании.

Гибкие финансовые возможности также позволяют крупным игрокам активнее извлекать выгоду из своих углеводородных активов даже до утверждения четкого плана замены продуктовой линейки ископаемых видов топлива. Компания Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC) удивила некоторых наблюдателей недавним решением установить смелые целевые показатели увеличения производственных мощностей (с текущих 3 млн барр./сутки до 4 млн барр./сутки к 2020 году и 5 млн барр./сутки к 2030 году). Однако данный шаг можно истолковать по-разному. Во-первых, это реакция на рыночный спрос. Однако это также свидетельствует о том, что опасения возможного влияния энергетического перехода побуждают национальные нефтяные компании монетизировать запасы быстрее, чем в прошлом.

При определении оптимального пути к успеху в долгосрочной перспективе у менее крупных независимых нефтегазовых компаний меньше прав на ошибку. В краткосрочной перспективе им лучше всего сосредоточиться на традиционных сильных сторонах и осторожнее и дисциплинированнее управлять кривой затрат с целью высвобождения денежных средств для диверсификации портфеля. Именно такими соображениями руководствовалась независимая американская компания Anadarko, когда приняла решение сократить свою международную

деятельность (уход с рынков Кот-д'Ивуара, Либерии и Сьерра-Леоне, но с сохранением позиций на шельфовых месторождениях в Гане и производства СПГ в Мозамбике) и сосредоточить усилия на проектах по освоению нетрадиционных ресурсов на суше в США.

Небольшие компании, которые не любят рисковать, также должны рассмотреть возможность заключения стратегических альянсов в целях разделения затрат (и прибылей) с более крупной нефтяной компанией и экономии денежных средств, которые можно направить на инвестиции в нетрадиционные источники энергии. Типичным примером такой сделки можно считать соглашение между далласской компанией Kosmos и Shell, в соответствии с которым они будут сотрудничать в сфере шельфовой геологоразведки и бурения сначала в Намибии, а затем в Сан-Томе и Принсипи.

В отличие от крупных игроков у независимых компаний нет ни финансовых возможностей, ни соответствующей бизнес-модели для альтернативных инвестиций. Представьте себе, что независимая компания, специализирующаяся на геологоразведке и имеющая солидный список успешных проектов в этой области, вдруг объявит о своем намерении сделать существенные вложения в ветряные электростанции в рамках стратегии диверсификации. Последствия для руководства и рыночной стоимости такой компании, скорее всего, будут катастрофическими. По крайней мере, на данный момент небольшие нефтегазовые компании должны сосредоточиться на своих сильных сторонах и продолжить оптимизацию соответствующего функционала.

На что следует обратить внимание?

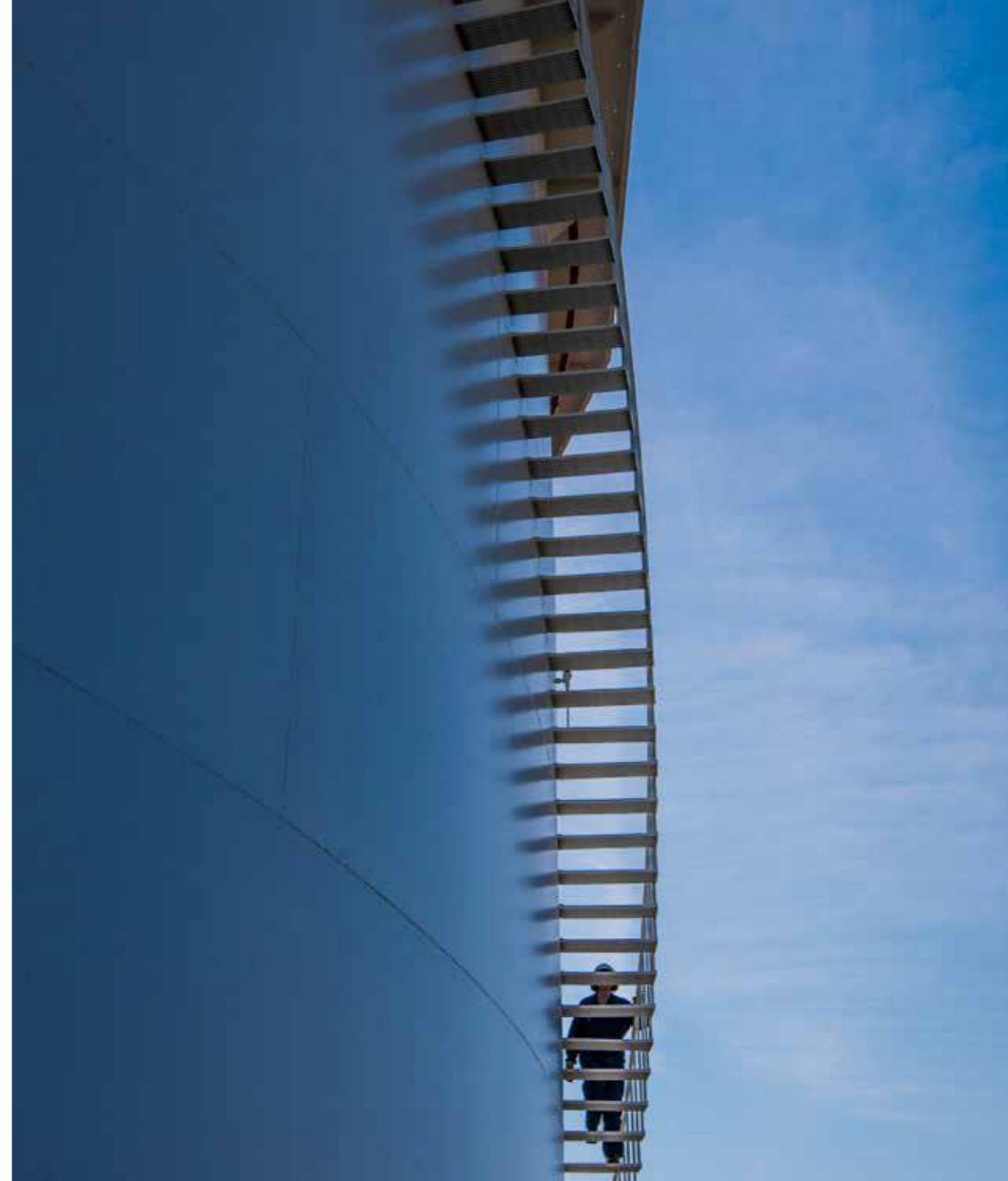
Вне зависимости от выбранного вами пути или размера подконтрольной вам организации ваша роль руководителя нефтегазовой компании в данный трансформационный период требует пристального внимания к четырем основным стратегическим и тактическим аспектам ведения бизнеса.

1. Формирование стратегического позиционирования на основе имеющихся функций и видения оптимального использования таких функций в энергетическом секторе в ближайшие десятилетия.

В каком-то смысле это шаг очевидный, однако далеко не простой. Многим руководителям гораздо проще жить давно заведенным порядком, нежели планировать для своей компании новое будущее. Один из способов создания плана того, чего еще нет, – расценивать наработки прошлых лет как актив, но как актив, который можно реализовать. Другими словами, сохраните полезные составляющие традиционных бизнес-направлений вашей компании, избавьтесь от всего остального и используйте полученный доход для инвестирования в будущее развитие.

2. Реструктуризация портфеля с акцентом на сильные стороны и новые области роста.

Для того чтобы понять, как скорректировать свой портфель в условиях нестабильности,



можно рассмотреть ряд общих подходов (рис. 2). Большинство компаний выбирают средний путь между развитием новых активов и рационализацией портфеля. Так, Shell реализует зрелые нефтяные активы, чтобы укрепить свои позиции в сегменте добычи газа. Менее крупные компании, в том числе такие независимые американские компании, как Marathon, Apache и Devon, сокращают присутствие на международных рынках, чтобы сосредоточиться на освоении нетрадиционных месторождений.

В 2019 году сохраняющаяся волатильность цен сделает оценку стоимости бизнеса нефтегазовых компаний более затруднительной, особенно в условиях высокой степени неопределенности минимальных цен на ресурсы. В таких условиях сложно прогнозировать волну слияний и поглощений, в особенности крупных трансформационных программ, таких как приобретение BG компанией Shell в 2015 году. Подобные сделки дорого стоят, их проведение сопряжено с рисками, а их ценность, за исключением синергии затрат, вовсе не очевидна. Наиболее вероятно проведение более мелких сделок поглощения, направленных на усиление имеющихся мощностей и наращивание новых, таких как низкоуглеродная энергетика. Вместо сделок слияния и поглощения привлекательным способом приобрести новые компетенции и технологии или выйти на новые рынки без существенных затрат может стать создание партнерств и альянсов.

3. Инвестиции в методологию agile посредством внедрения цифровых инноваций.

С учетом прогнозной экономии капитальных и операционных затрат в размере до 1 трлн долларов США в течение

РИСУНОК 2

Стратегический ответ на волатильность нефтяных цен, отдельные примеры

Вид деятельности	Обоснование и комментарии	Уровень активности в 2019 году
Трансформационные сделки M&A	<ul style="list-style-type: none"> Крупные нефтяные компании, ведущие деятельность на шельфовых месторождениях, наращивают специализированные мощности Ограниченное использование корпоративных служб в сегменте геологоразведки и добычи (за исключением Shell BG) Компании, занимающиеся геологоразведкой и добычей, обеспокоены затратами, рисками долговой нагрузки и реализации 	
Дополнительные приобретения / недооцененные активы	<ul style="list-style-type: none"> Тактические приобретения Растущее внимание к недооцененным активам в последние месяцы Стратегические инвестиции для пополнения запасов 	
Рационализация портфеля	<ul style="list-style-type: none"> Возможность оценить портфель и продать непрофильные активы Источник денежных средств для обеспечения дивидендов Прямые инвестиции станут драйвером числа сделок 	
Альянсы	<ul style="list-style-type: none"> Стратегические альянсы – распространенный метод получения взаимных выгод; ожидается рост в 2019 году по мере того, как компании будут стремиться к дополнению своих мощностей Нефтяные компании, ведущие деятельность на шельфовых месторождениях, стремятся использовать этот формат для повышения эффективности, сокращения схем взаимодействия и, как правило, как меру по подготовке к сделке слияния или поглощения 	



ближайших семи лет – в особенности за счет использования новых технологий для повышения эффективности управления проектами, операционной деятельности и цепочки поставок – нефтегазовые компании, заранее внедряющие цифровые инновационные решения, получают значительное конкурентное преимущество. Цифровые стратегии включают использование дронов, робототехники, искусственного интеллекта и виртуальной реальности для повышения эффективности геологоразведки и бурения, ускорения восстановления запасов и снижения затрат на оплату труда.

У каждой компании своя программа цифровизации в зависимости от специфики рынка и рыночной позиции, однако не стоит недооценивать пользу смелых технологических решений, отчасти потому, что они могут способствовать внедрению дополнительных инноваций.

Как рассказал Strategy&, подразделению PwC по оказанию услуг стратегического консультирования, один руководитель нефтегазовой компании: «Это порождает острую необходимость действовать, а без такой необходимости все развивается слишком медленно».

Позитивной тенденцией можно назвать недавно сделанные нефтегазовой отраслью шаги в направлении приоритизации цифровизации, хотя пока неясно, достаточно ли часто она используется как центральный элемент стратегии будущего роста.

По данным 22-го Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, проводимого PwC, почти 80 % руководителей нефтегазовых компаний «согласны» или «полностью согласны» с тем, что искусственный интеллект существенно изменит принципы ведения бизнеса в ближайшие пять лет.

Более 50 % респондентов планируют внедрить или уже внедрили те или иные технологии на основе искусственного интеллекта в свои операционные процессы.

4. Развитие и привлечение специалистов с необходимыми компетенциями.

Как показал опрос руководителей крупнейших компаний мира, второй по значимости потенциальной угрозой бизнесу после волатильности цен на сырьевые товары, которой опасаются игроки нефтегазовой отрасли, является нехватка квалифицированных кадров.

В интервью жалобы менеджеров на нехватку кадров, по сути, выражают их негодование по поводу того, что невозможно найти высококвалифицированных специалистов с необходимыми цифровыми компетенциями – от специалистов по интеллектуальному анализу данных до разработчиков ПО, – которые способствовали бы внедрению креативной стратегии цифровизации. И действительно, нехватка специалистов в области аналитики была названа основной причиной несоответствия получаемых данных о бизнес-рисках, финансовых прогнозах и предпочтениях клиентов целям компании.

Для того чтобы внедрить эффективный подход к найму и развитию персонала, нефтегазовые компании должны создать конкурентное преимущество за счет повышения вовлеченности персонала; предоставить гибкие условия работы, способствующие разработке креативных и инновационных решений;

использовать анализ данных о персонале и системы управления кадрами для формирования схемы вознаграждения, поощряющей изобретательность и распределяющей премии на основе доходов, полученных от внедрения новых цифровых решений.

Несомненно, для компаний нефтегазовой отрасли наступает поворотный момент, который требует смелых стратегических решений для поддержки и развития бизнеса в условиях неопределенности. Чем быстрее и предусмотрительнее они выберут правильный путь движения вперед, тем более ясное и многообещающее будущее их ждет. Прежде всего, нефтегазовые компании должны определить свою роль в новом мире: диверсифицировать портфель либо сосредоточиться на ископаемых видах топлива или возобновляемых источниках энергии. Для них важнейшей компетенцией может стать дальновидность.

Стратегия, воплощенная в реальность

В свете растущего влияния энергетического перехода крупные нефтегазовые компании неизбежно будут приобретать энергохозяйственные компании или другой нетрадиционный бизнес, такой как станции подзарядки электромобилей. Но насколько они к этому готовы? Смогут ли они достичь успеха?

strategy&

Part of the PwC network

Неизбежно? Может, и нет. Стоит ли обращать на это внимание? Безусловно, стоит. Энергетический переход набирает обороты, и более крупные интегрированные нефтегазовые компании должны спланировать состав своих портфелей, проверить, не требуется ли добавить в них больше серых и зеленых молекул, чтобы обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Однако это не значит, что в продуктивном портфеле энергетики будущего нет места углеводородам. Согласно долгосрочным прогнозам, около 75 % мировых энергетических потребностей еще очень долго будут обеспечиваться углеводородным топливом. Таким образом, мировой экономики по-прежнему будет нужна нефть, а еще больше – газ. Кроме того, значимость газа будет расти с учетом его роли как переходного топлива в развитии низкоуглеродной экономики.

Тем не менее компании по всему миру ищут низкоуглеродные источники энергии, набирает обороты электрификация энергетики – все эти тенденции не могут не натолкнуть на мысль о необходимости включить в портфель активов функции по освоению нетрадиционных видов топлива.

С учетом дополнительных выгод от владения платформой, в том числе функции взаимодействия с клиентами, сочетание имеющихся станций розничного сбыта, подзарядки электромобилей и ветроэлектростанций может создать мощные новые бизнес-модели, также включающие альянсы с игроками за рамками традиционного рынка (такими, как Amazon или Google).

Крупным нефтегазовым компаниям целесообразно рассмотреть варианты приобретения энергохозяйственных предприятий или инвестирования в низкоуглеродные источники энергии, такие как ветряные электростанции или инфраструктура для подзарядки электромобилей.

Мы наблюдаем ряд признаков, указывающих на то, что основные игроки рынка уже сделали свои ставки. Вот некоторые из них:

- BP приобрела компанию Chargemaster, специализирующуюся на зарядке электромобилей, и планирует установить станции быстрой зарядки в своей розничной сети АЗС.
- Shell приобрела компанию NewMotion, специализирующуюся на зарядке электромобилей, а также завершает сделку по покупке британского розничного энергохозяйственного предприятия First Utility.
- Total расширила свое присутствие на рынке электроэнергии во Франции, завершив поглощение поставщика альтернативных источников энергии Direct Energie; также компания объявила о приобретении G2mobility, компании, предоставляющей решения в области зарядки электромобилей.
- В конце 2018 года Chevron объявила об инвестициях в компанию ChargePoint, специализирующуюся на зарядке электромобилей.

Смогут ли крупные нефтегазовые компании достичь успеха в этой области? У них есть ряд ключевых преимуществ: известный бренд, что крайне важно для укрепления доверия потребителей, глобальный охват и финансовые возможности для эффективной с точки зрения затрат реализации проектов, а также солидный опыт в сфере торговли энергией.

Однако эффективное управление розничным бизнесом в сфере электроэнергетики существенно отличается от эффективного управления бизнесом в сфере геологоразведки и добычи. Рентабельность в сегменте розничного сбыта электроэнергии гораздо ниже. Чрезвычайно важно и сложно управлять взаимоотношениями с клиентами в контексте расширяющейся продуктовой линейки газового бизнеса – топливо, продукты питания и даже бытовая химия, – чтобы обеспечить его прибыльность.

Наши читатели помнят начало 1990-х, когда некоторые энергохозяйственные компании диверсифицировали свои портфели за счет услуг телефонной связи и финансовых услуг, а затем освоили сегмент геологоразведки и добычи с целью приобретения месторождений газа. Стремясь диверсифицировать источники выручки, они допустили ошибку, забросив свои основные компетенции. Крупные интегрированные нефтегазовые компании должны будут диверсифицировать свой бизнес за счет освоения низкоуглеродных источников энергии для обеспечения его жизнеспособности в долгосрочной перспективе. Однако, если вы хотите достичь успеха, не забывайте о необходимости инвестировать в совершенствование и дополнение существующих мощностей или сотрудничество с компаниями, занятыми в смежных отраслях.

Контакты PwC и PwC Strategy& в России

Максим Тимченко

Партнер,
руководитель практики
по предоставлению услуг компаниям
нефтегазовой отрасли в России
и странах Центральной
и Восточной Европы

maxim.timchenko@ru.pwc.com

Ирина Гайда

Партнер,
консультационные услуги компаниям
нефтегазовой и нефтехимической
отрасли

irina.gayda@pwc.com

Екатерина Малыгина

Партнер,
консультационные услуги
в области налогообложения
компаниям сектора энергетики
и природных ресурсов

ekaterina.malygina@pwc.com

О 22-м Ежегодном опросе руководителей крупнейших компаний мира, проводимом PwC

Специалисты PwC провели 3 200 интервью с руководителями компаний в более чем 90 странах. В нефтегазовой отрасли были опрошены 99 респондентов, 34 % из которых заявили о годовой выручке свыше 1 млрд долларов США.

Примечания:

- Не все процентные значения дают в сумме 100 %, так как они были получены путем округления и исключения ответов «не могу сказать определенно» и «затрудняюсь ответить».
- Кроме того, во втором полугодии 2018 года мы провели подробные личные интервью с руководителями компаний и лидерами в области идей со всех пяти континентов. С интервью можно ознакомиться на сайте ceosurvey.pwc.
- Наш отчет по результатам глобального опроса (включающего ответы 1 378 руководителей компаний) взвешен по ВВП соответствующих стран, с тем чтобы обеспечить равное представление взглядов бизнес-сообщества во всех основных регионах.
- Исследование провели специалисты созданного в PwC международного центра передового опыта в области первичных исследований и консультирования на базе фактических данных: www.pwc.co.uk/pwcresearch.

С другими отчетами на основе Ежегодного опроса руководителей крупнейших компаний мира, проводимого PwC, можно ознакомиться на сайте:

<https://www.pwc.ru/ru/publications/business-survey.html>



В PwC наша цель заключается в том, чтобы заручиться доверием общества и решить важные задачи. PwC представляет собой сеть фирм в 158 странах мира, объединяющую свыше 236 000 специалистов, которые готовы оказывать услуги в области аудита, бизнес-консультирования и налогообложения на качественном уровне. Ознакомьтесь с более подробной информацией и расскажите нам о том, что важно для вас, на нашем сайте www.pwc.com.

Настоящая публикация подготовлена исключительно для создания общего представления об обсуждаемых в ней вопросах и не является профессиональной консультацией. Информация, содержащаяся в данной публикации, не может служить основанием для каких-либо действий при отсутствии профессиональных консультаций специалистов. В отношении точности или полноты информации, содержащейся в настоящей публикации, не дается никаких заверений или гарантий (как явно выраженных, так и подразумеваемых); при этом в той степени, в какой это допустимо законодательством, PwC не берет на себя никакой финансовой или иной ответственности за последствия ваших или чьих бы то ни было действий или бездействия исходя из достоверности содержащейся в настоящей публикации информации и за любое основывающееся на ней решение.

© 2019 PwC. Все права защищены. Под «PwC» понимается сеть PwC и (или) одна или несколько фирм, входящих в нее, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом. Более подробная информация представлена на нашем сайте www.pwc.com/structure.