

*Тенденции развития
нефтегазовой отрасли
в 2018 – 2019 гг.*

&

Стратегия,
формируемая в условиях
волатильности рынка

Контакты в России

Максим Тимченко

Партнер, PwC в России

Руководитель практики оказания
услуг компаниям нефтегазовой
отрасли в России и странах ЦВЕ

maxim.timchenko@ru.pwc.com

Ирина Гайда

Партнер, PwC Strategy& в России

Консультационные услуги компаниям
нефтегазовой и нефтехимической отрасли

irina.gayda@strategyand.ru.pwc.com

Йорг Дорлер

Партнер, PwC Strategy& в России

Консультационные услуги компаниям
нефтегазовой и нефтехимической отрасли

joerg.doerler@strategyand.ru.pwc.com

Перейти на сайт PwC



Об авторах

Джорджио Бискардини является одним из ведущих специалистов практики по оказанию консультационных услуг нефтегазовым компаниям и предприятиям электроэнергетического комплекса в составе компании Strategy&, подразделения PwC по оказанию услуг в области стратегического консультирования. Работает в Милане и является партнером PwC в Италии. Возглавляет практику по оказанию консультационных услуг нефтегазовым компаниям в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке. Его опыт работы с международными и национальными нефтяными компаниями, предприятиями, которые занимаются транспортировкой газа, а также производителями оборудования и сервисными компаниями составляет более 25 лет.

Рид Моррисон возглавляет международную практику PwC по оказанию услуг бизнес-консультирования предприятиям энергетического сектора. Работает в Хьюстоне и является директором PwC в США. Его опыт работы в области оказания услуг предприятиям нефтегазовой отрасли составляет более 25 лет. Предоставляет клиентам консультации по вопросам стратегий и программ по улучшению результатов операционной и коммерческой деятельности.

Дэвид Брэнсон отвечает за разработку инновационных идей в Strategy&. Дэвид работает в Дубае и является консультантом-менеджером в PwC в ОАЭ. Специализируется на оказании услуг компаниям, которые занимаются геологоразведкой и добычей, его опыт работы в данной сфере превышает 30 лет. Уделяет особое внимание стратегии и организации геологоразведочных работ и добычи, а также вопросам, связанным со сделками слияния и поглощения.

Адриан дель Маэстро является специалистом практики по оказанию консультационных услуг предприятиям топливно-энергетического комплекса в составе компании Strategy&. Адриан работает в Лондоне и является директором в PwC в Великобритании. Курирует международные исследовательские проекты фирмы в рамках нефтегазовой практики. Отвечает в компании за разработку передовых идей в этой области и является автором публикаций по широкому кругу вопросов – от инфраструктуры для зарядки электромобилей до тенденций в области сделок слияния и поглощения в нефтегазовой отрасли.

Введение

Есть все основания полагать, что в нефтегазовой отрасли после многолетнего кризиса перепроизводства может наметиться тенденция к ее быстрому движению в сторону кризиса предложения. В это трудно поверить, учитывая увеличение объемов добычи нефти в США и рост оптимистических настроений в секторе. В целом ситуация в отрасли значительно лучше, чем год назад: цены на нефть восстановились. Если какое-то время назад казалось, что цена установилась в диапазоне приблизительно от 45 долл. США до 50 долл. США за баррель, то сегодня нефть марки Brent торгуется на уровне свыше 70 долл. США. Таким образом, наблюдается восстановление отрасли после тяжелейшего периода, когда на протяжении последних нескольких лет господствовали низкие цены, поддерживалась строгая финансовая дисциплина, проводилась реструктуризация портфеля активов и обеспечивалась высокая производительность.

В то же время Международное энергетическое агентство (МЭА) уже с 2016 года сигнализировало о возможности наступления кризиса предложения. А в последнее время о возможности возникновения кризиса предложения к концу десятилетия предупреждали руководители компаний Total, Eni и Saudi Aramco. При растущем спросе на нефть и с учетом того, что инвестиции во многие крупные проекты в период экономического спада были отложены, отмечается снижение потенциала для удовлетворения данного спроса. Нефтяным компаниям потребуются нарастить добычу, и возникает риск того, что некоторые из них, возможно, будут с трудом поспевать за растущим спросом.

Фундаментальной проблемой сектора, безусловно, является свойственная ему волатильность. Производителям потребуются время для того, чтобы учесть факторы непредсказуемости в части избыточного предложения или неудовлетворенного спроса на рынке. Кроме того, им придется преодолевать трудности, связанные с темпами и масштабом перехода на производство электроэнергии из неископаемых источников. С учетом данных факторов неопределенности компаниям нефтегазового сектора необходимо разработать жизнеспособную стратегию для снижения указанных рисков.

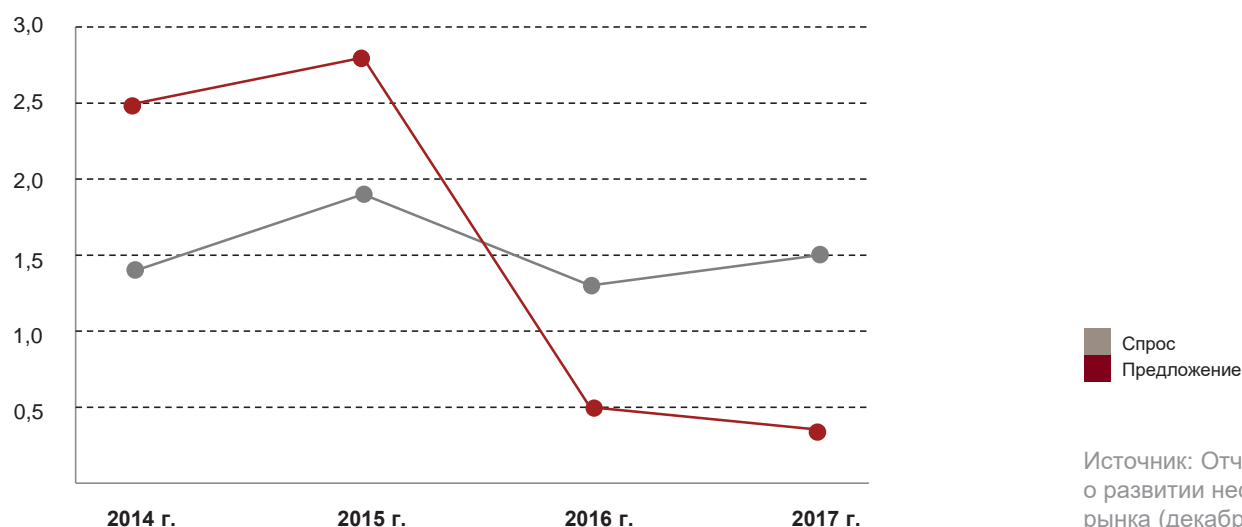
Иными словами, хотя период избыточного предложения на рынке закончился, его последствия будут ощущаться и в дальнейшем. В краткосрочной перспективе компании должны поддерживать строгую финансовую дисциплину и уделять особое внимание повышению производительности и применению новых технологий. В долгосрочной перспективе им необходимо реструктурировать свои портфели активов таким образом, чтобы они стали прибыльными при низких ценах безубыточности. Более того, им придется продумать, как обеспечить соответствие своего портфеля активов в целом требованиям завтрашнего дня и защитить его в условиях перехода к низкоуглеродной экономике.

Проблемы обеспечения поставок

Если более пристально рассмотреть произошедшее недавно восстановление рынка в краткосрочном периоде, можно сделать вывод о том, что оно представляет собой такую ребалансировку фундаментальных факторов рынка, которая усложнит удовлетворение спроса в течение последующих нескольких лет. Темпы роста объемов поставок нефти снизились, спрос остается стабильным, и уровни запасов наконец начали снижаться. Что касается поставщиков, то ОПЕК сыграла важную роль в данной корректировке. Своим решением, принятым в ноябре 2017 года совместно со странами, не входящими в ОПЕК, о сокращении поставок на 1,8 млн баррелей в день в течение 2018 года она ускорила восстановление равновесия спроса и предложения на новом уровне.

Рис. 1
Рост мирового спроса и предложения

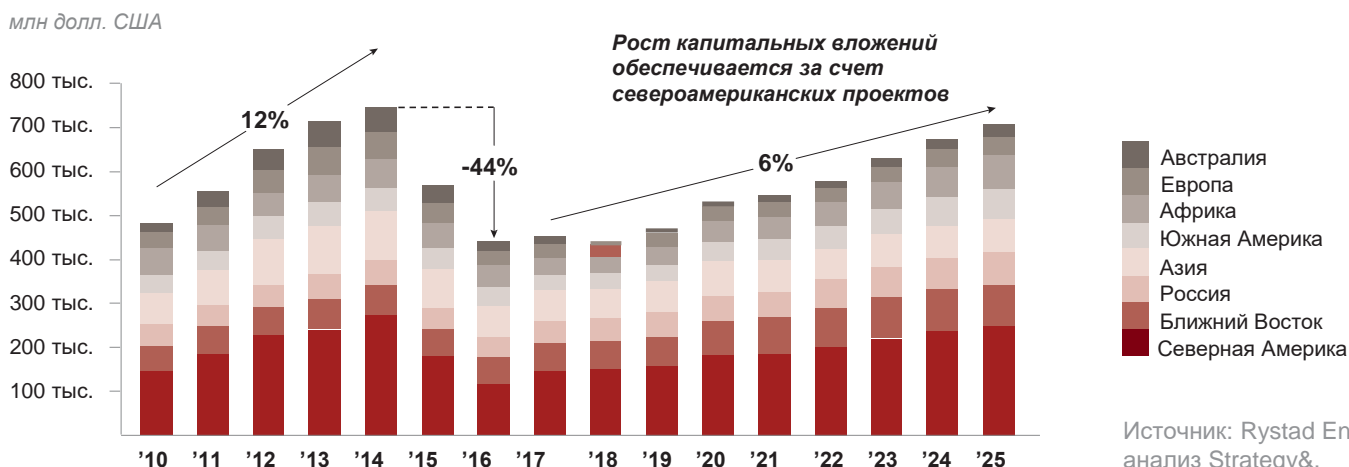
Млн баррелей в день



В более широком плане, согласно прогнозам, объемы капиталовложений в геологоразведку и добычу, которые за период с 2014 года по 2016 год упали почти на 45%, будут увеличиваться ежегодно на 6% в среднесрочном периоде. В нефтегазовой отрасли растут объемы буровых работ, чему способствует ситуация на североамериканском рынке, и утверждаются крупные проекты. Вот лишь некоторые примеры: компания BP начала строительство второй очереди проекта Mad Dog – плавучей нефтедобычной платформы в Мексиканском заливе; компания Shell приняла окончательное решение об инвестировании в возобновление разработки месторождения Penguins, в свою первую за последние 30 лет новую обслуживаемую установку в северной части Северного моря. Объемы геологоразведочных работ снова растут – впервые с момента начала мирового экономического кризиса. Заявки на участие в последнем аукционе, на котором разыгрывались лицензии на глубоководные шельфовые блоки в Мексиканском заливе, подали многочисленные компании, и Shell получила лицензии на девять блоков (из 19), а Epi, Chevron и Repsol, как и некоторые другие компании, увеличили площадь своих участков. Что касается иных регионов, то Tullow выиграла лицензии на добычу на морских месторождениях в Перу и Кот-д'Ивуаре, ExxonMobil идет на глубоководный шельф Ганы и выходит на рынок Намибии, а также начнет разведку на нефтегазовых блоках в Мавритании, а компания BP совместно со своим партнером – компанией Kosmos – начала разработку морского месторождения в Кот-д'Ивуаре.

Рис. 2
Рост объемов инвестиций в геологоразведку нефтяных и газовых месторождений

Капитальные вложения в мировую нефтегазовую отрасль

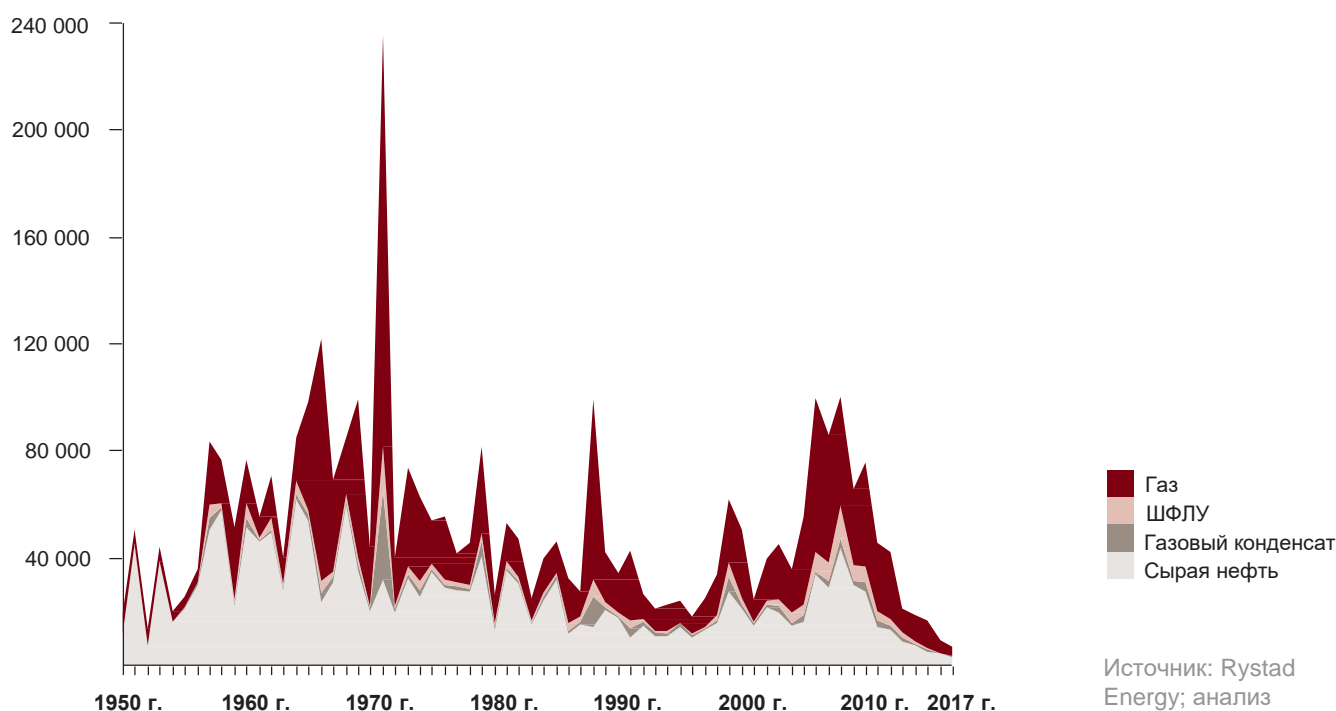


Несмотря на эти признаки восстановления рынка, предприятия сектора сталкиваются с рядом серьезных проблем, связанных с обеспечением поставок. Первая проблема касается продолжающегося сокращения деятельности, направленной на открытие новых месторождений. К концу 2017 года объем обнаруженных новых запасов нефти и газа оказался на самом низком уровне за весь период с начала 1950-х годов. Чтобы лучше понять ситуацию, приведем следующие данные: в 2017 году были открыты запасы в объеме лишь 3,5 млрд баррелей жидких углеводородов (сырой нефти, газового конденсата и широкой фракции легких углеводородов), что может удовлетворить спрос на это сырье только на 10%. Объяснить такое сокращение очень просто: обнаруживать крупные нефтяные месторождения, которые называют «гигантскими», становится все труднее и на большей части перспективных территорий геологоразведка уже проведена.

Рис. 3
Длительное снижение объемов обнаруженных новых запасов нефти и газа

Объемы обнаруженных новых запасов нефти и газа в мире

млн баррелей



Источник: Rystad Energy; анализ Strategy&

Данное сокращение усугубляется в результате действия второго негативного фактора – низких темпов роста затрат на геологоразведку с того момента, как они снизились в связи с обвалом цен в 2014–2016 гг. Во всем мире затраты снизились более чем на 60% – с высокого уровня в 153 млрд долл. США в 2014 году до приблизительно 58 млрд долл. США в 2017 году. Согласно прогнозам, в ближайшее время объем затрат будет восстанавливаться умеренными темпами: совокупный среднегодовой темп роста составит 7%. Вероятно, резкий спад инвестиций в поставки традиционных источников энергии по-прежнему будет оказывать влияние на объем добычи на новых месторождениях.

В результате действия этих двух факторов в настоящее время мы имеем то, что МЭА называет «нефтяным рынком двух скоростей». Хотя в секторе добычи нового источника энергии – американской трудноизвлекаемой нефти, или сланцевой нефти, – наблюдается динамичное развитие, инвестиции в источники энергии, добываемые более традиционными методами, резко упали, и в результате, по данным отчета МЭА «Перспективы развития мировой энергетики» (2017 г.), «миру необходимо ежегодно изыскивать дополнительные объемы добычи на новых месторождениях в размере 2,5 млн баррелей в день только для того, чтобы удерживать добычу традиционных источников энергии на одном и том же уровне». С учетом того, что с момента утверждения проекта до начала добычи проходит приблизительно шесть лет, снижение числа принятых в период обвала цен инвестиционных решений может и дальше негативно влиять на сектор, если сохранится ситуация, при которой решения о финансовых вложениях будут проходить с трудом.

Третья серьезная проблема, с которой сталкивается отрасль, – это сбои в поставках. На действующих нефтяных месторождениях добыча снижается, и темп сокращения объема добычи ускоряется примерно на 4% в год. Текущий рост затрат на других участках недостаточен для обнаружения необходимых новых месторождений с целью восполнения снижающихся объемов запасов.

В некоторых странах сбои в поставках связаны с геополитическими проблемами. Например, в связи с экономическими затруднениями в Венесуэле добыча в этой стране снижается приблизительно до уровня 1,5 млн баррелей в день, что представляет собой 40%-ное снижение по сравнению с 2,5 млн баррелей в день, которые добывались в этой стране в начале 2015 года. В случае экономического краха в стране из объемов поставок нефти выпали бы почти 2 млн баррелей в день. В Ливии текущий объем добычи составляет около 990 000 баррелей в день, что существенно ниже уровня добычи в 2012 году, который составлял 1,5 млн баррелей в день. Пока непонятно, каким образом будет восполнена эта разница. Согласно данным Управления по информации в области энергетики США, из-за сокращения запасов свободные мощности ОПЕК на конец 2017 года составляли 2,1 млн баррелей в день, т. е. были почти в 2 раза ниже по сравнению с 4 млн баррелей в день в 2010 году.

Четвертый фактор, сдерживающий развитие мировой нефтедобычи, – это отложенное техническое обслуживание. В последние годы некоторые операторы откладывали на будущее второстепенные затраты с целью сокращения своих расходов. Например, на континентальном шельфе Великобритании среднее количество человеко-часов в составе невыполненных работ в расчете на одну установку по осуществлению корректирующих и отложенных работ по техническому обслуживанию, которые являются важными для обеспечения безопасности, увеличилось на 25% за период с 1-го кв. 2016 года по 4-й кв. 2016 года (согласно данным Отчета по технике безопасности и охране труда Британской ассоциации операторов нефтегазовой промышленности за 2017 год). Поддержание объемов добычи на определенном уровне важно на любых месторождениях, но на территориях с устаревшей инфраструктурой оно является критически важным.

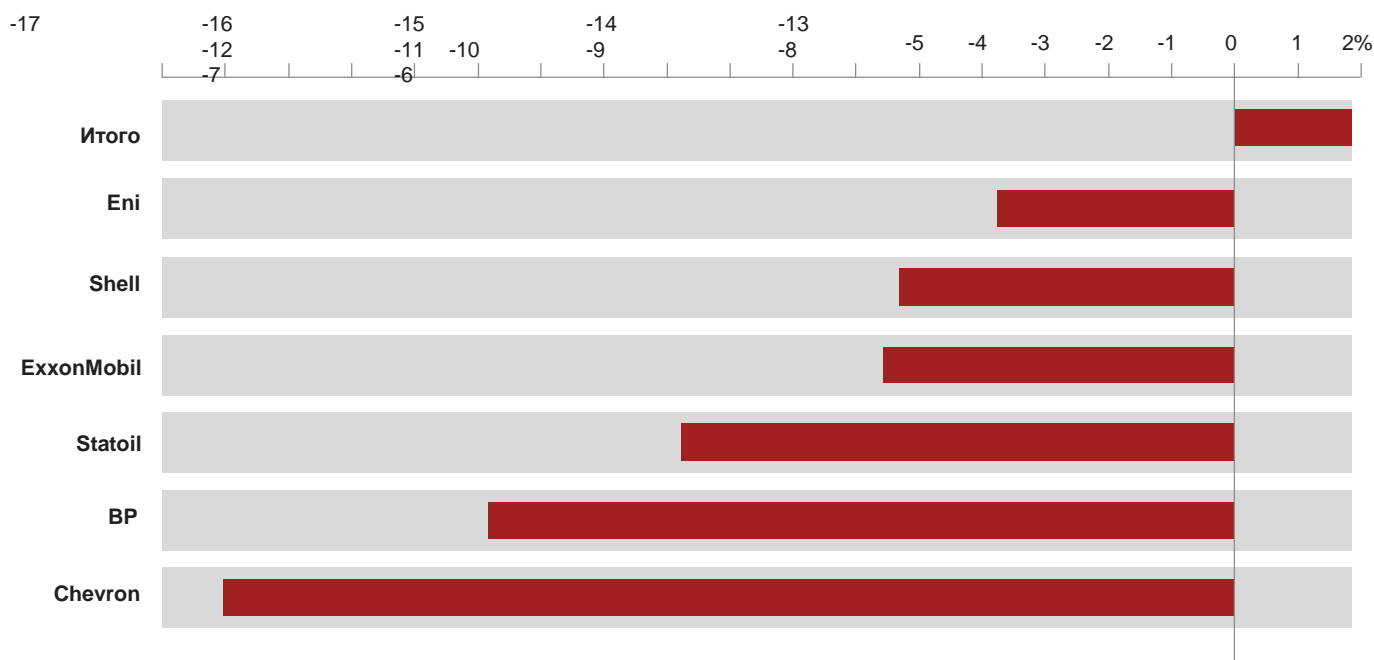
Поддержание объемов добычи на определенном уровне важно на любых месторождениях, но на территориях с устаревшей инфраструктурой оно является критически важным.

После недавней поломки трубопровода Фортис в Северном море, которая привела к сбою в добыче в регионе, стали очевидными проблемы, связанные с активом, срок эксплуатации которого превышает 40 лет (объект был открыт в 1975 году), притом что первоначальный расчетный срок службы объекта составлял приблизительно 25 лет.

Пятая сложная проблема, с которой сталкиваются операторы, – это разрыв между наращенными мощностями, которые им необходимы, и ограниченными мощностями, которыми они располагают. Сокращение штата персонала, произведенное в период экономического спада с целью экономии средств, привело к потере технических специалистов и снизило возможности отрасли в части привлечения перспективной молодежи. И все это в дополнение к предстоящей кардинальной смене персонала в связи с его старением и отсутствием более молодых специалистов, обладающих достаточным опытом, чтобы заменить работников, которые будут уходить на пенсию. Речь идет о демографическом сдвиге, который произойдет в секторе в течение ближайших десяти лет, когда большая часть работников пожилого возраста уйдут на пенсию.

Рис. 4
Штат персонала в отдельных нефтяных компаниях мира

Изменение численности персонала в мире в 2016 году по сравнению с 2014 годом



Источник: годовая отчетность; анализ Strategy&.

Наконец, отрасль стоит перед вызовом более общего характера, который связан с продвижением всего мира к созданию низкоуглеродной экономики. Рост электрификации транспорта, потенциальное в публикации компании BP «Прогноз развития мировой энергетики» (2018 г.) и широкое распространение «интеллектуальных» технологий для более эффективного управления предложением и спросом потребуют формирования новых бизнес-моделей в энергетической отрасли.

Что касается добычи нефти (включая трудноизвлекаемую нефть) в США, то за последние годы она значительно выросла и на настоящий момент объем добычи превышает 10 млн баррелей в день, что выше пикового уровня добычи, который был достигнут в 1970 году. Однако остается неясным, будут ли США в состоянии покрыть дефицит мирового предложения нефти в будущем. С финансовой точки зрения американские операторы, которые занимаются добычей трудноизвлекаемой нефти, испытывают все возрастающее давление со стороны инвесторов, требующих перейти от использования модели «общего роста объемов добычи» к ведению более прибыльной деятельности. С точки зрения ведения деятельности следует отметить, что, как сообщается в «Отчете о продуктивности бурения» Управления по информации в области энергетики США, добыча нефти из новых скважин в расчете на буровую установку на месторождениях в богатом запасами нефти пермском бассейне начала снижаться в связи с истощением запасов после резкого роста, продемонстрированного в начале 2017 года.

Американские операторы, которые занимаются добычей трудноизвлекаемой нефти, испытывают все возрастающее давление со стороны инвесторов, требующих перейти от использования модели «общего роста объемов добычи» к ведению более прибыльной деятельности.

Стратегия, отвечающая требованиям завтрашнего дня

Что должны предпринять компании, учитывая факторы неопределенности, связанные с потенциальным наступлением кризиса предложения и переходом на низкоуглеродную энергетику? Излагаемые ниже стратегические принципы позволят сохранить бизнес за счет соответствия требованиям завтрашнего дня, вне зависимости от волатильности рынка в краткосрочном периоде.

Продолжайте управление портфелем активов в целом при значительно более низких ценах безубыточности вне зависимости от фактических цен на нефть

Крупные игроки рынка уже решают эту задачу. В мае 2017 года компания Shell продала большую часть своего бизнеса на месторождении битуминозных песков Атабаска по причине неэффективности экономики предприятия в условиях установившихся на рынке низких цен на нефть (и, возможно, с учетом перспектив предприятия в экономике будущего, так как этот нетрадиционный источник энергии характеризуется повышенными значениями выбросов). В январе 2018 года компания BP объявила о том, что будет утверждать только те новые проекты, которые являются прибыльными при цене на нефть менее 40 долл. США за баррель. Для поддержания портфеля такого типа компании должны регулярно пересматривать его состав, чтобы отсеять активы, не отвечающие требованиям. Такой подход к поддержанию портфеля активов должен устроить компании любого размера, в том числе более мелкие независимые предприятия, некоторые из которых уделяют слишком много внимания техническим проблемам, связанным с обнаружением новых привлекательных методов и сценариев, и не придают должного значения коммерческой целесообразности.

Придерживайтесь и далее строгой финансовой дисциплины

В случае повышения цен на нефть продолжайте проводить политику, направленную на сокращение затрат, стандартизацию и сотрудничество с другими партнерами, чтобы гарантировать невозможность возвращения к неэффективной деятельности. Необходимо обеспечить, чтобы все операционные решения – в том числе о выходе на рынок другой страны, оптимизации добычи, приобретении или продаже активов – были проанализированы с учетом экономики проекта полного цикла. Все затраты должны отражать нацеленность компании на обеспечение ее ключевых возможностей, выгодно выделяющих ее среди конкурентов.

Критически важным для операторов технологических установок нефтегазовой отрасли будет поддержание высокого уровня свободного денежного потока. Капитал будет поступать в компании, которые будут обеспечивать положительный показатель доходности при любой конъюнктуре цен на сырьевые товары. Так как успешность на этом рынке определяется доходностью капитала, а не объемами добычи, от этого выиграет вся компания.

При инвестировании и осуществлении деятельности переместите акцент на техническое обслуживание активов

По мере повышения цен на нефть у операторов может возникнуть соблазн использовать оборудование таким образом, чтобы оно работало на износ с целью добычи сырьевых товаров в большем объеме. Однако с учетом возраста многих активов нефтегазовым компаниям необходимо обеспечить наличие достаточных средств для проведения качественного ремонта объектов инфраструктуры, связанных с поставками. Это касается в первую очередь компаний, которые откладывали работы по техническому обслуживанию на будущее начиная с 2014 года. Так как повышающийся уровень активности приводит к тому, что оборудование работает на износ, незапланированные сбои в работе нанесут отрасли ущерб. Таким образом, в дальнейшем основная часть работ по техническому обслуживанию должна приходиться на плановые работы.

Замените модель «собственник-оператор» на подход, при котором важен только собственник и приоритетом является доходность

По мнению руководства многих компаний, занимающихся геологоразведкой и добычей, им необходимо наращивать свои возможности на всех этапах производственно-сбытовой цепочки, тогда как на практике акционеры просто хотят получить прибыль на свои инвестиции. На динамично развивающемся рынке использование модели «собственник-оператор» создает определенные препятствия в деятельности; затраты, произведенные при применении такой модели, превосходят созданную ценность. Компаниям необходимо умело использовать свои исключительные возможности в партнерстве с другими компаниями, которые являются ведущими в своей области, чтобы соединить в одной системе взаимосвязанные проекты и технологии, взяв лучшие из них. Такой отход от некоторых видов операционной деятельности поможет им заменить постоянные затраты на переменные и структурировать коммерческие условия таким образом, чтобы сбалансировать риски, выгоды и функции. Компании из многих других отраслей, которые пережили такие же тяжелые времена, были вынуждены изменить свои методы ведения деятельности и стали более жизнеспособными, гибкими и имеющими больше шансов выжить в условиях рыночной волатильности.

Более решительно проводите политику цифровизации

Пришло время провести преобразования в деятельности за счет применения передовых цифровых технологий, чтобы повысить эффективность и использовать новые возможности, открывающиеся перед компанией. Преобразования могут предусматривать применение так называемых цифровых двойников (виртуальное моделирование активов), которые могут способствовать повышению эффективности диагностического технического обслуживания. Кроме того, в ходе преобразования деятельности могут использоваться БПЛА для инспектирования морских платформ (что снижает подверженность работников рискам при выполнении опасных заданий), а также анализ данных с целью оптимизации добычи и резервов и иные новые процессы и методы. Нефтегазовые компании должны внедрять данные инновационные подходы на всех своих предприятиях.

Занимайтесь повышением квалификации своих специалистов, чтобы подготовить их к работе в эпоху новых технологий

Набор навыков и умений, которыми должны обладать специалисты, работающие в отрасли, постепенно меняется.

Такие традиционные дисциплины, как обработка данных поверхностных и подземных систем, все еще имеют большое значение, но необходимо сбалансировать потребности в этих знаниях с новым спросом на знания и опыт в области цифровых операций. По мере наращивания компаниями своих возможностей, например в области разработки программного обеспечения и интеллектуальной обработки данных, руководителям отдела по управлению персоналом потребуется продумать, каким должно быть соотношение технического персонала (инженеров) и специалистов в области технологий (специалистов по обработке и анализу данных и разработчиков программного обеспечения), а также как привлечь специалистов последней категории. Более того, нет ясности в вопросе о том, вернется ли численность персонала компаний к тем уровням, которые существовали до 2014 года, так как компании начинают работать более эффективно за счет применения цифровых решений, а также с учетом вероятности того, что низкие цены на нефть будут сохраняться.

Рассмотрите вопрос о том, как должен развиваться бизнес в целом

В долгосрочной перспективе с учетом мегатенденций, формирующих будущее отрасли, компании должны сконцентрировать внимание на определении и реализации наиболее жизнеспособной стратегии, учитывающей требования завтрашнего дня, отталкиваясь от собственных уникальных возможностей. Одним из способов может стать переход на работу с использованием новых видов энергоносителей. Например, компания Dong использовала собственный традиционный бизнес в области геологоразведки и добычи для финансирования роста в сегменте ветровой энергетики. В 2017 году компания Dong вышла из нефтегазового бизнеса, чтобы сосредоточить усилия на низкоуглеродных сценариях, а впоследствии осуществила ребрендинг и перешла на использование бренда Orsted. Аналогичным образом компания Engie продала свои добывающие мощности, чтобы сконцентрироваться на электроэнергетике и возобновляемых источниках энергии. Некоторые из крупных европейских нефтяных компаний также инвестируют средства в проекты в области низкоуглеродной энергетики, которые варьируются от проектов по развитию традиционной возобновляемой энергетики (например, в сфере производства ветровой или солнечной электроэнергии) до активов, которые были приобретены позднее и связаны с развитием инфраструктуры для электромобилей.

Еще один возможный путь – реструктуризация портфеля в пользу активов, связанных с природным газом. В последнее время набирает популярность точка зрения, согласно которой у компаний, занимающихся геологоразведкой и добычей, возможно, остается потенциал для роста в течение ближайших 10-15 лет. Для тех добывающих компаний, которые разделяют эту точку зрения, природный газ становится связующим звеном при переходе к низкоуглеродной экономике.

Заключение

Многие участники отрасли по-прежнему оставляют без внимания аспект предложения в мировой энергетике и чрезмерно уверены в возможностях обеспечения поставок. Спрос по-прежнему выше ежегодных прогнозов, товарные запасы сокращаются, а запасы нефти и газа не пополняются. Рыночная стоимость, например бэквордация (при которой фьючерсные контракты заключаются по ценам ниже ожидаемых рыночных цен) и форвардные кривые, отражает уверенность в том, что объем поставок может быть легко увеличен и что спрос перестанет расти и установится на определенном уровне. Тем не менее зависимость всего мира от нефти и газа сохраняется. В краткосрочной и среднесрочной перспективе потребность в увеличении поставок обоих указанных источников энергии будет ощущаться все острее.

С большой вероятностью волатильность фундаментальных факторов рынка сохранится, что будет оказывать влияние на нефтяные цены. При оценке операторами влияния различных сценариев – от ограничений в области предложения до перехода к низкоуглеродной экономике – им требуется план действий. Им необходимо иметь жизнеспособные портфели активов, они должны внедрять инновации, а продуктивность и эффективность капитала должны оставаться краеугольным камнем деятельности. В более отдаленной перспективе компаниям потребуется действенная взвешенная стратегия в отношении операций с углеводородами – стратегия, которая сработает вне зависимости от того, что принесет будущее этим компаниям. Преимуществом будут обладать только те компании, которые примут все эти меры.

Strategy& – это глобальная команда специалистов в области разработки прикладных стратегий для бизнеса, нацеленная на создание уникальных конкурентных преимуществ для клиента.

Мы достигаем этого путём совместной работы по решению наиболее сложных вопросов бизнеса и реализации перспективных возможностей.

Для выполнения данных задач мы используем 100-летний опыт стратегического консультирования и не имеющие аналогов отраслевые и функциональные компетенции фирм PwC.

Требуется ли вам разработка корпоративной стратегии, трансформация той или иной функции или бизнес-подразделения или развитие важных компетенций, мы поможем вам добиться тех результатов, к которым вы стремитесь, — быстро, уверенно и эффективно.

Мы являемся частью глобальной сети фирм PwC, ведущих деятельность в 157 странах мира. Персонал фирм сети насчитывает более 223 тыс. сотрудников, предоставляющих услуги в области аудита и бизнес-консультирования, а также налоговые и юридические услуги компаниям разных отраслей. Узнайте о нас больше, посетив наш интернет-сайт strategyand.pwc.com.

Узнать больше об услугах и решениях PwC Strategy& для нефтегазовой отрасли

