



Тенденции развития –2014
Десять ключевых проблем
горнодобывающего сектора
в предстоящем году

Содержание

Приготовиться к бою	4
1. Издержки падения	6
2. Соотношение спроса и предложения	10
3. Преобразование добывающей отрасли	16
4. Привлечение финансов	19
5. Сокращение числа капитальных проектов	23
6. Власть народу	25
7. Распространение ресурсного национализма	29
8. Борьба с коррупцией	32
9. Изменение формулы безопасности	35
10. Дефицит квалифицированных кадров	37
Новый подход к ведению бизнеса	39

«В условиях нестабильности биржевых цен на сырьевые товары и фундаментального изменения спроса горнодобывающие компании вступают в период структурных изменений. Чтобы сократить возросшие затраты, повысить эффективность использования капитала и улучшить отношения с инвесторами, им необходимо сконцентрироваться на повышении производительности, долгосрочном управлении затратами и увеличении акционерной стоимости».

Фил Хопвуд, руководитель Международной группы по обслуживанию горнодобывающей отрасли



Приготовиться к бою

Горнодобывающие компании знакомы с волатильностью не понаслышке, однако в прошлом году им пришлось столкнуться с рядом неприятных сюрпризов. В то время как Китай пытается снизить стремительные темпы своего роста, на рынке возникла угроза переизбытка предложения основных сырьевых товаров, таких как железная руда и уголь. Несмотря на снижение цен на сырье, затраты компаний продолжают расти, при этом во многих странах правительства претендуют на получение все большей доли доходов от продажи природных ресурсов. В результате котировки акций, доходы и прибыль снижаются, а уровень задолженности растет, причем больше всего от этого процесса пострадали производители золота.

В качестве ответной меры на подобное ухудшение ситуации горнодобывающие компании возвращаются к вопросу повышения эффективности затрат используя привычные методы и наиболее очевидные решения. Но, к сожалению, этого оказывается недостаточно. Растет активность акционеров. Советы директоров производят перестановки в руководящем составе. В нескольких крупнейших компаниях уже произошла смена генеральных директоров. В обществе зреют протестные настроения, что в некоторых случаях приводит к задержкам и остановкам в процессе реализации проектов по освоению месторождений. Регулирующие органы вводят все более жесткие нормативные требования. Кроме того, ведутся расследования в отношении ценовых сговоров.

«Нет никакого сомнения в том, что необходимость сокращения затрат является одной из наиболее важных задач для горнодобывающей отрасли. Однако наличие таких ограничений часто ведет к появлению инноваций. Масштабы горной добычи за последние 200 лет увеличились — предприятия стали больше, машины и механизмы — мощнее. Однако сама по себе отрасль не сильно изменилась. Пришло время основательных и резких перемен».

Гленн Айвз, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности в Северной и Южной Америке

Это не просто колебание маятника — это тектонический сдвиг

По мере нарастания таких изменений становится ясно, что они отражают не что иное, как тектонический сдвиг в отрасли. Объективно говоря, это уже не первая смена парадигмы, с которой столкнулась горнодобывающая отрасль. Просто она стала первой в новейшей истории, а это означает, что лишь немногие руководители имеют опыт эффективного реагирования на подобные ситуации. При этом компании, которые не смогут должным образом приспособиться к новым условиям, рискуют потерять не только свою рентабельность, но и шансы на выживание в долгосрочной перспективе.

Отход от традиционных способов реагирования – задача нелегкая и отнюдь не интуитивно решаемая. На протяжении десятилетий игроки отрасли, как правило, придерживались тактики пережидания колебаний на рынке, уверенные в том, что цены на сырьевые товары в конечном итоге вернутся на прежний уровень. Нельзя сказать, что такого не произойдет на этот раз. Некоторые отраслевые аналитики даже прогнозируют более активное восстановление ко второй половине 2014 года. Но каким компаниям предстоит выбыть из игры, так и не дождавшись этого момента?

Радикальные сдвиги требуют радикальных изменений

Для того чтобы выжить, компаниям, возможно, потребуется провести структурные изменения, а не просто смириться со снижением уровня прибыли. Среди прочего это означает долгосрочное сокращение затрат, непрерывное повышение производительности и акционерной стоимости, оптимизацию капитальных проектов, применение модульного строительства и обращение к новым формам инноваций. Необходимы новые подходы к работе с местными сообществами, правительствами и регулирующими органами. Кроме того, может потребоваться изменение самого образа мышления – осознание того, что прошлые методы могут не принести эффективных результатов в будущем.

В шестом выпуске нашего отчета «Тенденции развития», посвященного 2014 году, рассматриваются эти и многие другие вопросы. Помимо обсуждения и упорядочивания ключевых показателей отрасли по степени текущей важности, международные специалисты «Делойт» по горнодобывающей отрасли в очередной раз представляют свое видение решений, которые могут быть использованы компаниями для того, чтобы занять лидирующие позиции. Как и всегда, мы будем рады получить ваши замечания и комментарии и надеемся, что представленная здесь информация поможет вашей организации получить долгосрочные выгоды.

1

Издержки падения Производительность горных работ опускается до новых минимальных значений

Несмотря на то что рост затрат на ведение бизнеса возглавляет наш список тенденций уже третий год подряд, только в последние месяцы компании обратили внимание на вопрос сокращения избыточных издержек. При этом легко назвать причины столь внезапной перемены — несмотря на низкие биржевые цены все затраты компаний, от оплаты труда и энергоресурсов до приобретения оборудования и материалов, сохраняются на неизменно высоком уровне.

Например, в Австралии (см. рис. 1) стоимость строительства новых мощностей по добыче железной руды увеличилась со 100 долларов США на тонну в 2007 году до 195 долларов на тонну в 2012 году. Производители энергетического угля испытали еще более тяжелый удар — себестоимость тонны добытого угля увеличилась с 61 доллара в 2007 году до 176 долларов в 2012 году. При этом цена металлургического угля опустилась с 330 долларов за тонну в 2011 году до 150 долларов за тонну в сентябре 2013 года, тогда как биржевые цены на энергетический уголь упали менее чем до 80 долларов за тонну впервые с октября 2009 года¹.

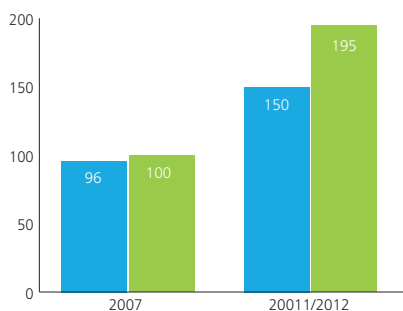
Поиск скрытых затрат

Разработка относительно бедных запасами полезных ископаемых месторождений также ведет к появлению скрытых затрат. В период с 2001 по 2012 годы средневзвешенное содержание меди в добываемой руде упало почти на 30%². Похожая ситуация наблюдалась при добыче никеля, цинка и золота. Некоторые проекты по добыче золота реализуются при содержании металла менее одного грамма на тонну³. Тот факт, что 75% обнаруженных новых запасов цветных металлов залегают на глубинах свыше 300 метров, объясняет увеличение коэффициентов вскрыши и снижает экономическую обоснованность добычи руд с более низким содержанием металла. В процессе работы над устранением дисбаланса в своих затратах многим горнодобывающим компаниям потребуются начать учитывать показатель доходности на вложенный капитал (ROCE) и рассмотреть целесообразность производства меньшего объема металла из руд с более высоким его содержанием.

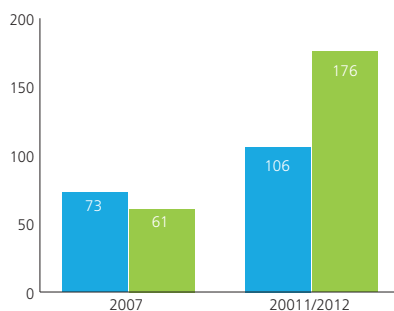
Рисунок 1. Требуемые расходы на построение новых мощностей

■ Ост. мир
■ Австралия

Затраты на запуск новых мощностей по производству 1 т. железной руды (долл. США/млн т)



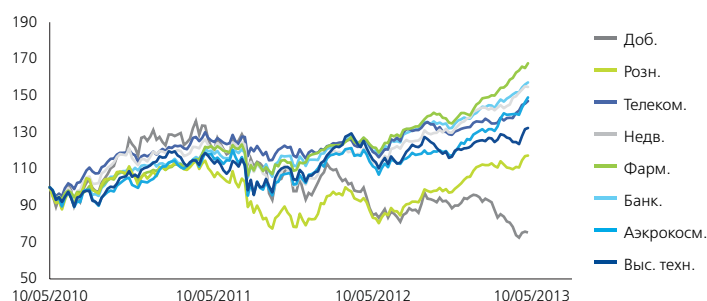
Затраты на запуск новых мощностей по производству 1 т. энергетического угля (долл. США/т)



Источник: AME, Brooke Hunt, Port Jackson Partners, JP Morgan

Обосновать такую целесообразность перед акционерами будет нелегкой задачей в текущих условиях. Последние три года общие прибыли акционеров крупных диверсифицированных горнодобывающих компаний были значительно ниже, чем в других секторах (см. рис. 2) — и этот разрыв может еще увеличиться.

Рисунок 2. Совокупная прибыль по секторам



Источник: Datastream

В этой ситуации многие рудники превратились из малорентабельных в убыточные и прекратили функционировать. За 12 месяцев, завершившихся в мае 2013 года, средняя рыночная капитализация горнодобывающего сектора сократилась на 21%.

«Сокращение затрат в долгосрочной перспективе требует от горнодобывающих предприятий предварительной подготовки к изменению принципов своей работы. Это в свою очередь должно побудить их более пристально проанализировать свою корпоративную культуру на предмет необходимости проведения преобразований и в этой области».

Энди Клэй, управляющий директор, VenmynDeloitte, Южная Африка

Опасности реагирования сокращением затрат

В ответ на эти тенденции горнодобывающие компании сменили тактику, начав более тщательно подходить к вопросам вложения капитала, управления затратами, оптимизации портфеля вложений и продажи непрофильных активов, стараясь улучшить показатель доходности инвестиций (ROI). Предприятия сокращают персонал, снижают зарплату руководителям и выбирают среди проектов капиталовложений только самые высококачественные, реализуемые в регионах, где ведение добычи не осложняется географическими условиями.

Однако проблема такого подхода к сокращению затрат заключается в том, что он редко оказывается достаточным или обоснованным с точки зрения долгосрочного развития. Сократив работников сегодня, компании могут столкнуться с трудностями в поиске новых сотрудников после восстановления активности рынка. Другие сокращаемые затраты — от уменьшения количества командировок до ужесточения контроля над управлением денежными средствами — имеют тенденцию постепенно возвращаться на прежний уровень и многие компании оказываются втянуты в непрерывный цикл урезания и раздувания затрат.

Чтобы снижение издержек имело более долгосрочный характер, горнодобывающим компаниям следует отойти от тактики урезания затрат без изменения существующей структуры. Вместо этого стоит пересмотреть свои операционные модели и обеспечить наличие в них систем управления и составления отчетности, позволяющих создать культуру управления затратами.

Горнодобывающие компании должны заниматься не разовым сокращением расходов, а реализацией долгосрочных программ по управлению затратами для того чтобы занять и удерживать позицию производителя, относящегося к нижнему квартилю по уровню себестоимости. Ниже приведен ряд стратегий, которые можно рассмотреть.

Повышение операционной эффективности	Проведение оперативной диагностики сокращения затрат может оказать помощь горнодобывающим компаниям в выявлении рычагов повышения производительности и оптимизации доходности на вложенный капитал. Для того чтобы придерживаться заданного курса по реализации преобразований, компании необходимо отслеживать и контролировать затраты при помощи соответствующих операционных моделей и систем отчетности, а также возможного изменения внутренней культуры.
Повышение эффективности за счет использования новых технологий	В работе над сокращением затрат на помощь руководству горнодобывающих предприятий приходят новые технологии, связанные не только с автоматизацией и дистанционным управлением. Например, используя инструменты визуального представления производства, можно получить автоматическую визуальную картину процесса проведения горных работ от шахты до порта, что позволяет руководству выявлять неэффективные области, отслеживать уровень производительности, оптимизировать процессы и уточнять планы на основе фактических показателей и условий.
Использование аналитики для выявления реальных факторов роста затрат	Невозможно сократить затраты по программам обеспечения безопасности, технического обслуживания и прочим дорогостоящим проектам на долгосрочной основе, просто пересмотрев компоненты затрат. Применяя аналитические инструменты, компании могут оценить итоговые затраты по процессам с целью выявления лежащих в их основе базовых затрат, исключений и отклонений. Использование технологий, позволяющих получить информацию о работе и состоянии оборудования в режиме реального времени, также позволяет повысить эффективность процесса принятия решений и улучшить показатели работы активов, поскольку они обеспечивают оценку как финансовых, так и нефинансовых индикаторов, оказывающих влияние на общую рентабельность. Другие системы позволяют обеспечить перенос данных из множества разрозненных источников для создания актуальных отчетов, позволяя специалистам по горным работам повышать загрузку и надежность использования активов, минимизировать простои, оптимизировать планирование горных работ и транспортные ресурсы. Располагая такими показателями, как потребление энергии на транспортировку (кВтч/т·км) по всем транспортным средствам автопарка, компании могут быстро определять наиболее эффективные сочетания транспортных средств/операторов, что позволяет им устанавливать надлежащие требования к производительности по другим сочетаниям транспортных средств/операторов. Такие современные показатели, как, например, содержание полезного ископаемого в каждом ковшовом погрузчике, позволяют определить, как оно соотносится с показателем бортового содержания, и играют важную роль в управлении реальными затратами на проведение горных работ. Сочетая аналитические инструменты с выбором соответствующих показателей, компании получают возможность выявить и получить существенную экономию.
Рационализация цепочки поставок	Стремясь снизить затраты, компании часто требуют от своих поставщиков значительных уступок в цене на свои услуги, которые во многих случаях невозможно сохранить в долгосрочной перспективе. Вместо того чтобы затруднять работу сервисных предприятий, более правильным было бы создание партнерств с теми поставщиками, деятельность которых приносит ощутимую выгоду компании. Предоставляя поставщикам данные о прогнозе спроса, используя данную информацию для выставления корректных счетов и отслеживания ключевых показателей эффективности, организации могут оптимизировать управление подрядчиками, закупки и коммерческие соглашения на протяжении всей цепочки поставок.
Переход к модульности	Для того чтобы обеспечить контроль капитальных затрат, многие горнодобывающие компании переходят к использованию быстро возводимых модульных предприятий и строительных объектов, которые можно расширять по мере улучшения ситуации в отрасли.
Оптимизация капитальных проектов	В дополнение к пересмотру малорентабельных проектов компании могут более рационально определять масштабы деятельности с учетом специфики отдельных направлений. Понимание разницы между оценочной стоимостью проекта и ценой, устанавливаемой на рынке, также может помочь компаниям в формировании более эффективных подходов к финансированию.

Производительность Новая мантра для горнодобывающих компаний

Стремление добыть полезные ископаемые любой ценой не только создало неблагоприятную ситуацию с затратами, но также в разы снизило эффективность производства. В результате производительность труда в отрасли (определяемая как доля ВВП, создаваемая средним рабочим за час работы) находится на рекордно низком уровне.

Например, в отчете агентства Port Jackson Partners⁴, подготовленном по заказу Совета по полезным ископаемым Австралии, указывается, что начиная с 1990 года высокие зарплаты в ресурсном секторе и снижение производительности труда привели к утрате Австралией своего конкурентного преимущества перед новыми горнодобывающими компаниями из Африки, Азии и Южной Америки. Согласно отчету, затраты китайских и индийских производителей в сфере обогащения полезных ископаемых примерно на 60–80% ниже по сравнению с аналогичными австралийскими компаниями. Несмотря на то что в настоящее время горнодобывающие компании работают над повышением производительности труда, в Австралии последний раз оно происходило в 2003 году. С тех пор уровень производительности труда снизился на 30%.

Глобальное падение производительности труда

Однако проблемы с производительностью труда не ограничиваются Австралией. В Южной Африке данный показатель в феврале 2013 года достиг минимального значения за 50 лет. Производительность труда в Чили упала в связи со снижением содержания металлов в руде, дефицитом электроэнергии и трудовыми конфликтами. Резкое снижение также наблюдалось в Канаде. В середине восьмидесятых производительность труда в Канаде по всем секторам составляла 91% от показателя США. С тех пор эта цифра опустилась до 80%⁵. В частности, в секторах добычи полезных ископаемых, производства нефти и газа производительность труда за последнее десятилетие снизилась на 37%.

Способы повышения производительности

В свете приведенных выше данных вопрос повышения производительности труда превратился в новую мантру для отрасли. Чтобы обеспечить стабильный прирост показателей, компаниям следует направить внимание на четыре основных области:

- 1 Планирование горных работ.** Принимая во внимание рамки трудоспособного возраста, несложно сделать вывод, что многие опытные специалисты по планированию горных работ скоро выйдут на пенсию. К сожалению, назначение на подобные должности недостаточно квалифицированных работников может привести к низкой эффективности проводимых работ. Чтобы избежать потерь, горнодобывающим компаниям необходимо предпринять усилия не только по удержанию опытных специалистов, но и по привлечению и обучению нового поколения работников. Эти меры необходимы для сохранения навыков, необходимых для составления эффективных планов разработки рудников и отслеживания выполнения установленных объемов производства, ведения работ на определенных участках и обеспечения желаемого содержания полезных ископаемых в руде.
- 2 Управление бюджетом и рисками.** Независимый анализ проектов, проведенный в Австралии, показывает, что примерно 6% из всех мегапроектов стоимостью свыше 500 млн австралийских долларов не достигают заявленных показателей доходности⁶. Для того, чтобы повысить эффективность проектов, компаниям горнодобывающей промышленности необходимо иметь четкое представление о фактических расходах, в частности, об удельных издержках на единицу продукции. Компаниям, занимающимся инжиниринговыми, закупочными работами и управлением строительством, операторам, занимающимся разработкой рудников, и производителям также необходима возможность получать друг от друга такую информацию на протяжении жизненного цикла проекта, чтобы предотвратить перерасход бюджета и снизить риски.
- 3 Стратегическое планирование и обучение персонала.** В годы экономического бума из горнодобывающей отрасли ушли многие специалисты по управлению затратами. Теперь компаниям необходимо заново нарабатывать утраченные навыки. Важными составляющими процесса также являются применение на рабочих местах методов, способствующих ограничению затрат, а также обеспечение заинтересованности работников посредством реализации таких программ, как гибкий рабочий график, обучение, долгосрочное развитие карьеры.
- 4 Преобразования, обеспечиваемые информационными системами.** Вопрос эффективности труда связан с максимальным увеличением производительности на единицу времени, единицу качества и единицу затрат. Таким образом, преобразование системы должно начинаться с рассмотрения базовых факторов ведения бизнеса, таких как время и скорость работы. При эффективном подходе беспорядочную (неструктурированную) систему отчетности можно превратить в упорядоченный набор информационных сводок, отражающих фактические операционные показатели, улучшив как индивидуальную подотчетность, так и процесс принятия решений на местах.

2 Соотношение спроса и предложения

Дисбалансы на рынке наносят серьезный удар по ценам на сырьевые товары

Учитывая огромный мировой спрос на сырье, участники горнодобывающей отрасли хорошо знают, что такое дефицит сырьевых ресурсов. Например, предложение золота и меди продолжает отставать от прогнозируемого долгосрочного спроса. Причины тому – снижение содержания металла в руде, замедление темпов разработки новых месторождений, а также сокращение капитальных затрат и бюджетов на геологоразведку.

Грядущий переизбыток ресурсов

Однако ситуация на рынке меняется, поскольку в связи с неограниченной разработкой новых месторождений в недавнем прошлом, предложение некоторых сырьевых товаров, например, железной руды, энергетического угля и алюминия, может превысить спрос (см. рис. 3).

Объяснение частично лежит в экономической плоскости. Например, многие рынки, в большой степени привязанные к международной торговле, все еще характеризуются слабым ростом. К ним относятся Бразилия, Индия и значительная часть Европы.

Тем не менее, одним из наиболее значимых факторов остается влияние Китая на спрос и предложение на рынке сырьевых товаров.

Китайская константа

В связи с увеличением Китаем объемов собственного производства международные производители оказались в ситуации более жесткой конкуренции. Например, государственное финансирование производства алюминия уже привело к снижению себестоимости китайского алюминия до уровня, с которым не могут соперничать другие производители.

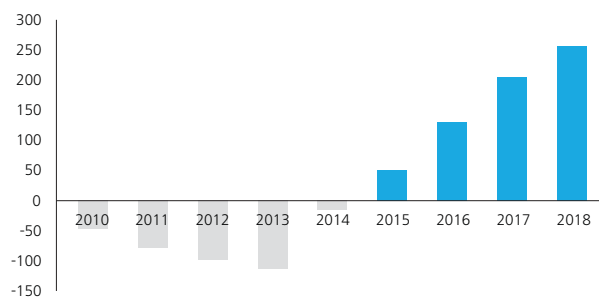
Еще более важным является тот факт, что увеличение объемов внутреннего производства таких сырьевых ресурсов, как золото и уголь, может позволить Китаю сократить высокую зависимость от международного импорта. По крайней мере, до тех пор, пока страна не начнет учитывать стоимость ущерба, наносимого горнодобывающей деятельностью окружающей среде. Это особенно важно, поскольку Китай отказывается от политики инвестиционного роста, который стимулировал спрос на сырьевые ресурсы, используемые в строительстве и производстве электроэнергии (например, железную руду, уголь, природный газ и медь). Следует отметить, что это происходит одновременно с заявлениями Китая о необходимости замедления чрезвычайно высоких темпов роста (см. рис. 4). Власти стремятся привести темпы роста экономики к более устойчивым значениям в долгосрочной перспективе за счет внутреннего потребления, а не внешних ресурсов, что должно увеличить спрос на сырье, используемое в производстве и распределении энергии.

В свете этих планов Федеральный резерв США в настоящее время прогнозирует, что темпы экономического роста Китая могут замедлиться к 2030 году до 6,5%.

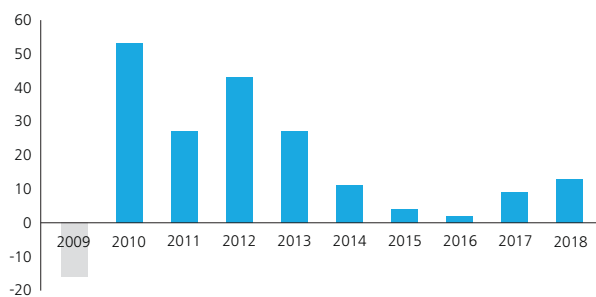
Недавно Китай также объявил о планах по сокращению доли угля в используемом топливе с 70% в 2013 году до менее чем до 65% к 2017 году. В случае если страна осуществит этот план при сохранении существующих темпов роста, это создаст дополнительные проблемы для угледобывающей отрасли, которая уже испытывает трудности в мировых масштабах, связанные с увеличением объемов добычи сланцевого газа в США и ростом предложения заменителей угля в таких странах, как Индонезия и Южная Африка.

Рисунок 3. Баланс рынка сырьевых товаров

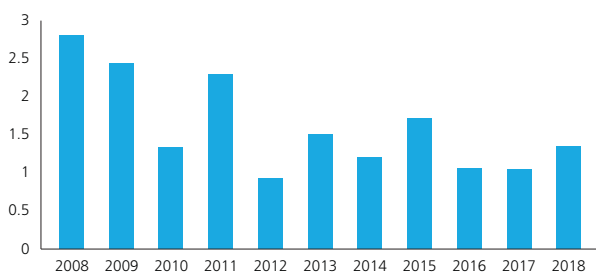
Баланс рынка железной руды, перевозимой по морю (млн т)



Мировой баланс рынка энергетического угля (млн т)



Баланс рынка первичного алюминия (млн т)



Источник: Morgan Stanley Metals Playbook, 2 квартал 2013 года

Падение цен

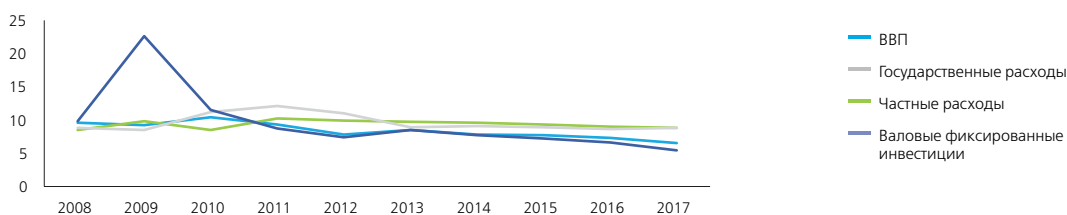
Все эти факторы, влияющие на спрос и предложение, в совокупности ведут к значительному снижению цен на сырьевые ресурсы. Особенно сильный удар пришелся по золоту – его цена упала с более чем 1 800 долларов США за унцию в 2011 году менее чем до 1 200 долларов в июне 2013 года (см. рис. 5), прежде чем вернуться на уровень 1 300 долларов. Это падение оказалось самым значительным для золота за последние 30 лет.

Согласно компетентным прогнозам CIBC World Markets Inc.⁸, перспективы для роста цен на сырьевые товары выглядят ненамного лучше. Так, к 2016 году цена на золото должна составить 1 383 долларов США за унцию, цены на серебро упадут до 22,81 долларов за унцию, а меди – до 3,17 долларов за фунт. Прогнозируется, что цены на другие сырьевые ресурсы, такие как палладий, платина, алюминий и никель, увеличатся, но совсем незначительно.

Помимо того, что продолжающееся снижение цен на сырьевые товары ухудшает дисбаланс спроса/предложения, оно также ведет к масштабному падению экономических показателей в отрасли. Низкорентабельные месторождения с трудом оправдывают свое существование, котировки акций падают, отражаемые в отчетности величины обесценения по отрасли растут огромными темпами. За двухлетний период до сентября 2013 года объем списаний в отрасли по причине обесценения составил более 75 млрд долларов США⁹.

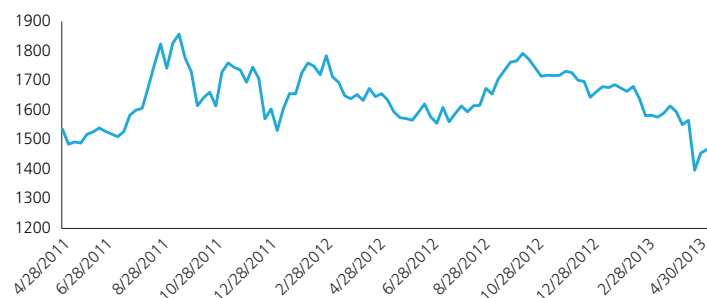
Как следствие, идет сокращение бюджетов на геологоразведку, возникает угроза увеличения разрыва между спросом и предложением, что в итоге способно привести отрасль к очередному витку роста спроса на ресурсы, в результате которого затраты в секторе могут еще больше выйти из-под контроля.

Рисунок 4. Китайский путь устойчивого роста



Источник: Economist Intelligence Unit, май 2013 года

Рисунок 5. Динамика изменения цен на золото в слитках (долл. США/унц)



Источник: Datastream

Луч надежды

Несмотря на то что последнее время показатели выглядят пессимистично, у этой ситуации есть и обратная сторона. Хотя США еще полностью не оправались от своих экономических проблем, уже появились первые признаки того, что обстановка нормализуется. Вместе со снижением уровня безработицы в 2014 году прогнозируется увеличение ВВП (см. рис. 6). Причиной тому является рост цен на жилье, увеличение потребительских расходов и рост корпоративных инвестиций.

В свою очередь, благодаря идущей полным ходом урбанизации Китая продолжится стимулирование привлечения денежных средств на развитие инфраструктуры, новых технологий и поддержания стабильно положительного роста ВВП (см. рис. 7). Благодаря чему спрос Китая на стратегически важные сырьевые ресурсы, такие как медь, металлургический уголь, бокситы, калий и золото будет по-прежнему увеличиваться.

В то же время Филиппины, Малайзия и прочие страны Юго-Восточной Азии продолжают наращивать темпы экономического развития, а Индия еще не продемонстрировала весь свой потенциал.

Хотя эти положительные для экономики горнодобывающей отрасли признаки и не дают надежды на немедленное улучшение производственных показателей, прогнозов и производительности, они представляют собой своего рода луч света в небе, затянута грозовыми тучами.

Рисунок 6. Прогнозы динамики ВВП и инфляции в США

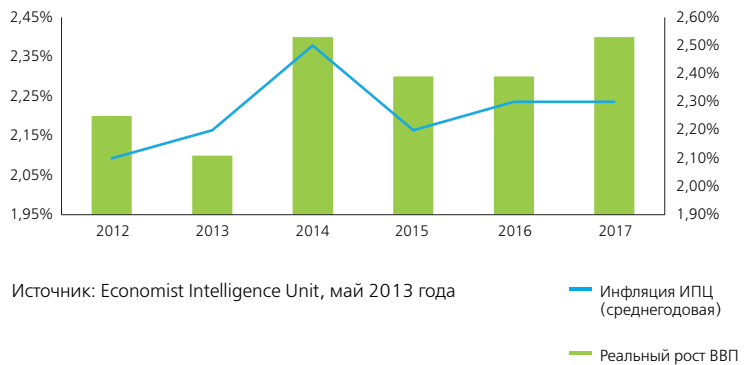
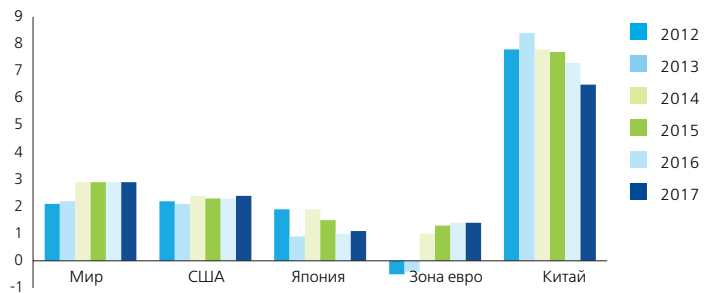


Рисунок 7. Прогнозы реального роста ВВП



Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Несмотря на то что у горнодобывающих компаний нет иллюзий по поводу возможности точного предсказания изменений спроса или цен, существует ряд стратегий, которые можно использовать для управления волатильностью рынка:

Использование стратегического подхода к управлению портфелем инвестиций

Традиционные аналитические инструменты портфеля вложений в основном ориентированы на использование прошлых оценок стоимости. Традиционные инструменты анализа портфеля вложений в основном ориентированы на использование прошлых оценок стоимости. Такой подход отражает данные относительно исторической динамики стоимости, но часто не позволяет обнаружить долгосрочные стратегические преимущества. Это объясняет, почему многие компании ведут поиск стратегий достижения синергии в рамках своих портфелей, чтобы обеспечить устойчивость при различных сценариях развития рынка. Например, соотнося прогнозы спроса и предложения на отдельные виды сырья, горнодобывающие компании могут принимать более обоснованные решения в отношении выбора максимально привлекательных возможностей для инвестиций. В результате они смогут формировать портфели, учитывающие потенциальные области роста.

Соотнесение стоимости проекта с ценой на акции

Многие горнодобывающие компании реализуют ценные проекты, стоимость которых не отражается на котировках их акций. Аудиторская проверка способна помочь компаниям отразить полную стоимость активов, находящихся на балансе и устранить такое расхождение.

Интеграция

В перспективе некоторые компании могут провести комплексную интеграцию своей производственной и торговой деятельности с целью обеспечения более высокой конечной стоимости и лучшего контроля над ценами. Несмотря на то что на первый взгляд данная стратегия применима только к крупным диверсифицированным компаниям, ее реализация также возможна на уровне среднего бизнеса за счет формирования совместных стратегических предприятий и консолидации.

«Несмотря на низкий спрос, долгосрочные основополагающие факторы имеют положительную динамику. Однако компании все равно замораживают проекты, приостанавливают действующее производство и стараются отказаться от запуска нового. Логическим завершением такого развития событий будет возвращение сектора к лихорадочному строительству мощностей любой ценой в течение ближайших пяти–десяти лет. Пора разорвать этот цикл, освоив новые способы ведения бизнеса».

Кристофер Лайен, руководитель Группы по оказанию услуг горнодобывающим предприятиям, Чили

Подробно об угле

Производители угля из США находятся на перепутье. С одной стороны им приходится иметь дело с резким падением цен на энергетический и металлургический уголь, с другой — сталкиваться с жесткой конкуренцией, исходящей от сектора сланцевого газа, и угрозой появления товаров-заместителей. В 2012 году резкое падение цен на природный газ в США фактически вытеснило энергетический уголь с внутреннего рынка производства электроэнергии. Ситуация не изменилась даже после повышения цен на природный газ до 4 долларов США за млн БТЕ в мае 2013 года.

С учетом этих тенденций производители угля в США активно продвигают свою продукцию на экспортных рынках, что ведет к избытку на глобальном рынке предложения энергетического угля, перевозимого морем. Снижение тарифов на железнодорожную перевозку от месторождений к портам также стимулирует участников отрасли экспортировать уголь в регионы — продажи, которые были бы неоправданными по затратам, например, на европейских рынках. Тем не менее, на этих рынках также может произойти увеличение конкуренции в свете объявленных Китаем планов по сокращению зависимости своей энергетики от угля. Притом что Китай закупает в США только 1% энергетического угля¹⁰, снижение спроса с его стороны может переориентировать индонезийских и австралийских производителей угля на европейские рынки, что создаст дополнительные трудности для американских производителей.

Новый суперцикл

Кто-то может сказать, что данные факторы являются предвестниками длительного периода избытка предложения, однако на самом деле речь может идти о зарождении нового суперцикла. Если рассмотреть сферу применения металлургического угля, продолжающаяся урбанизация и глобальный экономический рост должны обеспечить значительное увеличение производства нераскисленной стали. И хотя в последние месяцы спрос на уголь не менялся, только в 2013 году запланирован ввод 75 ГВт новых мощностей по производству электроэнергии на основе угля. Причем этот показатель увеличится до 450 ГВт в течение ближайших пяти лет¹¹.

План Германии по введению в эксплуатацию 4 ГВт новых мощностей в 2013 году представляет собой самое большое увеличение объемов добычи угля в этой стране за последние 20 лет. Решение Японии вернуться от атомной энергетики назад к углю также должно сопровождаться появлением дополнительных 3,6 ГВт мощностей. И еще один важный момент — импорт энергетического угля со стороны Индии увеличился на 25%. В 2012–2013 годах в Индии было произведено 558 млн тонн угля, однако, чтобы удовлетворить спрос, стране пришлось импортировать 140 млн тонн угля дополнительно. Ожидается, что в текущем году разрыв между спросом и предложением увеличится до 155 млн тонн¹².

Краткосрочная выгода — долгосрочная головная боль?

Все эти факторы благоприятны для угольной отрасли США, как минимум, в краткосрочной перспективе. Вопрос заключается только в том, как долго продлится эта ситуация? В ближайшие десять лет Китай, скорее всего, будет производить достаточные объемы угля для покрытия внутреннего спроса, в особенности, если сделает ставку на угольную энергетику в свете существующих экологических проблем. Аналогичным образом, давление со стороны общественности и регулирующих органов, имеющее целью добиться снижения выбросов парниковых газов (даже с учетом его ослабления в последние годы), в сочетании с продолжающимся развитием отрасли сланцевого газа, приведет к появлению излишков запасов в ближайшие годы. Несмотря на то что перед отраслью энергетического угля не стоит угроза неминуемого коллапса, изменение основополагающих факторов требует разработки и реализации новых долгосрочных стратегий.

3 Преобразование горнодобывающей отрасли

Неизбежность инноваций

С течением времени вести добычу полезных ископаемых отнюдь не становится легче. По мере снижения содержания металлов в руде и истощения рудных месторождений компании переходят к освоению все более отдаленных месторождений, характеризующихся суровыми условиями, что ведет к увеличению затрат до неоправданных масштабов.

Сущность этой тенденции отражается в уровне энергопотребления отрасли, которое может составлять до 40–60% от затрат на эксплуатацию месторождения.

Прежний образ мышления ведет к прежним результатам

Как правило горнодобывающим компаниям для удовлетворения производственных потребностей требуется доступ к постоянному источнику энергии. Это усложняет применение возобновляемых источников энергии, учитывая прерывистый характер их работы. Чтобы компенсировать этот фактор, компании вкладывают средства в различные системы хранения энергии и работают над созданием портфелей, состоящих из возобновляемых и традиционных источников энергии.

Несмотря на такой подход, базовые принципы, лежащие в основе выбора источников энергии, остаются неизменными: предложение должно следовать за спросом. В этом и заключается проблема. Пока горнодобывающие компании используют данную формулу, им необходим постоянный доступ к целому комплексу источников энергии, которые не всегда являются доступными или дешевыми.

Учитывая специфику функционирования типичного месторождения, данный подход представляется неверным. Изучение многочисленных разрабатываемых месторождений показывает, что производство практически никогда не бывает непрерывным. В некоторых случаях простой автотранспорта составляют до 50% времени. Тем не менее, поскольку компании рассматривают

свою деятельность модульно. Представляя, что такие функции, как управление энергоресурсами, планирование территории и закупка топлива работают независимо друг от друга, они неспособны учитывать это отсутствие непрерывности при составлении производственного графика.

Новый взгляд

Увеличение стоимости энергоресурсов только усугубляет проблему. Например, в Чили стоимость электроэнергии в период 2000–2013 годов росла темпами 11% в год¹³. До недавних пор рост цен на сырьевые товары компенсировал такое увеличение затрат. Однако в условиях падения цен ситуация изменилась. В результате горнодобывающие компании больше не могут ограничиваться улучшениями отдельных производственных показателей. Им требуется комплексно оценить инновации и пересмотреть свои системообразующие решения.

С точки зрения энергетики это означает необходимость применения комплексного подхода к проектированию и планированию месторождений. Целью является синхронизация предложения энергоресурсов и спроса на них на начальных этапах. Компании должны искать способы автоматизации процессов на этапе проектирования месторождения, чтобы снизить зависимость от ископаемых источников топлива. Им также необходимо хорошо изучить, какие мощности возобновляемой энергетики доступны на местах — от геотермальной и гидроэнергии, до солнечных и ветровых энерго мощностей.

Помимо снижения затрат данный подход позволит компаниям сократить выбросы в окружающую среду углекислого газа от дизельного автотранспорта, свести к минимуму проблемы цепи поставок, связанные с доставкой ископаемых видов топлива в удаленные регионы, а также сократить затраты труда и повысить технику безопасности на месторождениях за счет применения автоматизации.

Потребность в инновациях

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что инновации – это не просто экономия энергоресурсов. Они связаны с изменением существующих способов мышления на основе пересмотра устоявшихся методов и процессов. Например, применяя щитовую проходку туннелей в качестве альтернативы традиционным подземным буровзрывным работам, компания AngloGold Ashanti получила способ максимального сокращения добычи пустой породы и увеличения производства металла. Другие компании пересматривают способы перемещения руды в карьерах с использованием гибридных технологий, таких как Rail-Veyor, обеспечивающих преимущества конвейера, но лишенных присущих ему недостатков.

Тем не менее, самые основные выгоды от применения всевозможных инноваций не будут получены, если компании будут просто накладывать новые технологии на существующие операционные модели. Чтобы раскрыть их полный потенциал, может потребоваться реструктуризация систем и операционных моделей. Эта задача связана с проблемами и рисками, однако отсутствие инноваций приведет к появлению с течением времени еще более высокого риска, связанного не только с ростом себестоимости, но и с увеличением рисков, касающихся техники безопасности, по мере перемещения производства во все более отдаленные регионы.



«Косметический ремонт существующих процессов не может обеспечить масштабного сдвига, который должны совершить горнодобывающие компании в сегодняшних условиях ограниченности капитала. Чтобы получить реальные конкурентные преимущества, компаниям требуется выйти за рамки принятия разрозненных мер по повышению показателей и определить, как они могут реорганизовать свои системы, чтобы обеспечить внедрение инноваций в широком смысле».

Юрген Байер, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности, Канада

Следующий список не претендует на полноту, но содержит несколько актуальных реалистичных инновационных стратегий.

- Пересмотр подхода к управлению энергоресурсами** Необходимо учесть: несмотря на то что возобновляемые источники энергии носят в целом непостоянный характер, в отдельных странах в определенное время суток или года их производительность вполне прогнозируема. Например, в Чили и Австралии стабильное производство солнечной энергии может осуществляться примерно в течение восьми часов в сутки. Принимая во внимание доступность альтернативных источников энергии на месте в режиме реального времени, компании могут оптимизировать процесс таким образом, чтобы выполнять максимальный объем работ во время, когда энергоресурсы наиболее доступны, и в конечном итоге получать энергию из надежных возобновляемых источников, не прибегая к ее хранению.
- Электрификация процессов** Помимо вопроса возобновляемых энергоресурсов, горнодобывающим компаниям следует применять стратегический подход к потреблению электроэнергии. Например, использование конвейеров или аналогичных электрических устройств вместо автотранспорта для перемещения руды может снизить энергетические потребности компании более чем на 80%. Учитывая долю энергоресурсов в себестоимости большинства процессов производства, только эта мера может привести к сокращению общих операционных затрат как минимум на 10%.
- Автоматизация** Как продемонстрировала компания Rio Tinto в Австралии, применение автотранспорта без водителей уже меняет соотношение затрат в отрасли. В то же время, это не единственный пример автоматизированных технологий, которые показали свою жизнеспособность. Возможности для инноваций существуют, например, для компаний, ведущих горные работы на большой высоте. Для перемещения руды и пустой породы вниз по горным склонам теперь используется сила гравитации (без дополнительных затрат на энергию), при этом одновременно происходит генерация электроэнергии, поддерживающей другие процессы.
- Заимствование лучшего опыта** Способность заимствовать инновации и разрабатывать процедуры их внедрения позволяет создать новые подходы к организации ряда традиционных процессов. Например, для поиска новых запасов полезных ископаемых горнодобывающие компании долгое время использовали дорогостоящие и не всегда эффективные методы маркшейдерских измерений и разведочного бурения. Однако переняв у нефтегазовой отрасли такие методы, как моделирование, техническое моделирование, 3D- и 4D-сейсмология, горнодобывающие компании могут с меньшими затратами обнаруживать богатые полезными ископаемыми месторождения. Ведущие компании уже используют для обнаружения рудных залежей такие методы, как дистанционное зондирование. Это может кардинально изменить возможности отрасли, позволяя обнаруживать более глубоко залегающие, а также фрагментированные месторождения.
- Создание общей инфраструктуры** Многие горнодобывающие компании сталкиваются с необходимостью получения ресурсов, в ходе которого применение источников энергии бесполезно. Например, во многих регионах существует угроза дефицита воды, однако, несмотря на это, многие организации продолжают конкурировать за одни и те же редкие ресурсы. Ряд компаний строит собственные водопроводы. Однако объединившись с целью получения экономии за счет масштаба (например, путем строительства общих трубопроводов, станций водоподготовки, электростанций и т.д.), можно добиться сокращения затрат и одновременно укрепления отношений с местными сообществами.

4 Привлечение финансов

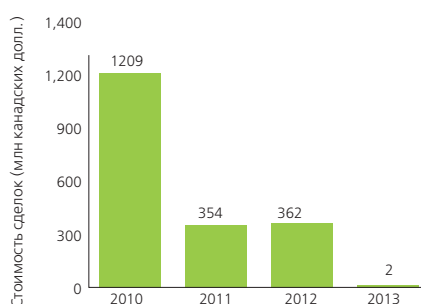
Рост задолженности, снижение количества сделок, борьба небольших компаний за выживание

В условиях падения цен на сырье широкомасштабных слияний и поглощений, ожидавшихся после исторического слияния Glencore Xstrata, не произошло. Вместо этого случилось катастрофическое падение котировок акций горнодобывающих компаний в связи с прекращением финансовой поддержки из традиционных источников.

Сокращение долевого финансирования

Крайне низкая доходность акций, наблюдавшаяся последние годы, привела к потере популярности горнодобывающих компаний среди инвесторов – тех самых, которые требовали быстрого роста в недавние годы ставшего, возможно, причиной переплаты компаний за приобретаемые активы. В условиях невозможности поддерживать внутренние нормы прибыли, в отрасли было отражено рекордное количество списаний и обесценений активов. В результате приток долевого капитала иссяк. В первом квартале 2013 года, впервые за десятилетие, на Фондовой бирже Торонто не было проведено ни одного IPO горнодобывающих компаний¹⁴

Рисунок 8. IPO горнодобывающих компаний на Фондовой бирже Торонто



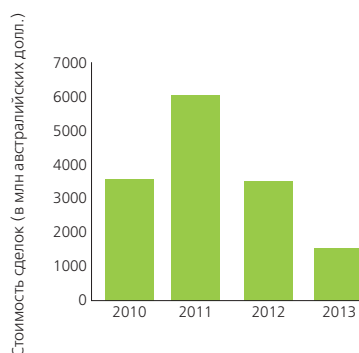
Источник: Отчет S&P Capital IQ Transaction Screening Report

(см. рис. 8), при этом объемы финансирования, привлекаемого на Австралийской фондовой бирже, также резко упали (см. рис. 9).

Несмотря на то что обесценение активов не означает дефолта, традиционные кредиторы выводят средства из горнодобывающего сектора. Банковское финансирование все еще доступно, однако падение рыночной капитализации не позволяет компаниям привлекать те суммы, которые им необходимы для обеспечения роста. Эта же тенденция может привести к возникновению трудностей с погашением существующих кредитов у компаний, имеющих высокие показатели задолженности.

С учетом закрытия данных источников финансирования крупные диверсифицированные горнодобывающие компании обращаются к рынкам заемных средств (см. рис. 10). В 2012 году горнодобывающие компании привлекли 113 млрд долларов США за счет продажи новых облигаций, что примерно на 80 млрд долларов США больше, чем в 2011 году.

Рисунок 9. Публичное финансирование на Австралийской фондовой бирже (в млн австралийских долл.)



Примечание: на основе объявленных и закрытых сделок на 6 сентября 2013 года

Источник: Bloomberg, «Делойт»

Небольшие компании под угрозой

Однако данный вариант не всегда доступен для небольших горнодобывающих компаний, многие из которых в настоящее время ведут борьбу за выживание. В ряде случаев им трудно получить финансирование даже для привлекательных проектов. В результате у некоторых таких компаний средств хватает не более чем на шесть месяцев, что может обернуться поглощением или банкротством. Масштабный финансовый кризис на уровне мелких компаний также может иметь ряд непредвиденных последствий, например, вызвав дефицит сырьевых товаров, которые крупные компании больше не производят. Так, перебои в поставке молибдена могут привести к дефициту радиоизотопов, используемых для проведения медицинской радионуклидной диагностики. Аналогичным образом падение объемов производства феррохрома, произошедшее в этом году, когда южноафриканские производители прекратили работу в попытке сэкономить на стоимости электроэнергии, может привести к ограничению предложения на рынке нержавеющей стали.

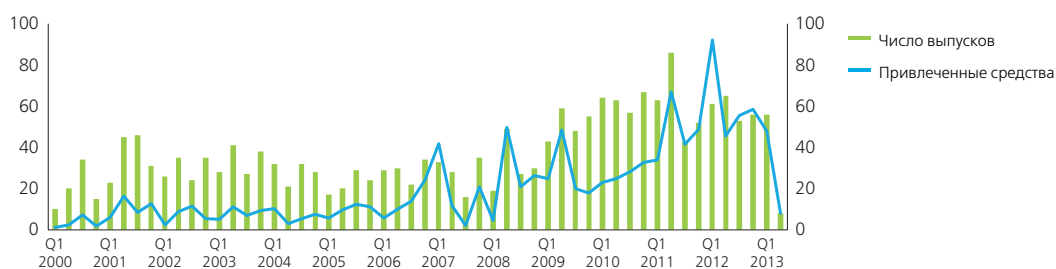
Недостаток капитала привел к приостановке процесса производства. Даже крупные компании консервируют работы, сворачивают капитальные расходы и пытаются продать непрофильные активы. По данным агентства Bloomberg, на май 2013 года в продаже находились горнорудные активы на сумму примерно 48 млн долларов США, что более чем в два раза превышает результат предыдущего года, составивший 23 млрд долларов США¹⁵. Следует отметить,

что объем активов, предлагаемых на продажу, уменьшается, поскольку компании не могут продать их за запрашиваемую цену.

Данная ситуация привлекает внимание к вопросу все увеличивающегося несовпадения ценовых ожиданий. В отсутствие реальных покупателей на рынке активность по слияниям и поглощениям замедлилась (см. рис. 11). По данным агентства Thomson Reuters, стоимость объявленных сделок в горно-металлургическом секторе на сентябрь 2013 года сократилась до 64 млрд долларов США, примерно в половину по сравнению с предыдущим годом. Если исключить из рассмотрения слияние Glencore и Xstrata, средняя стоимость сделки в 2013 году упала более чем на треть, до 50 млрд долларов США¹⁶.

Китайские инвесторы, которые могли бы заполнить эту нишу, также умерили свою активность. Несмотря на то что в Китае по-прежнему верят в выгоду приобретения источников добычи сырья, в настоящее время местное бизнес-сообщество столкнулось с последствиями заключенных в прошлом сделок и необходимостью решения внутренних проблем. В результате китайские инвесторы в краткосрочной перспективе, по-видимому, ограничатся участием в аукционах по покупке крупных активов, находящихся на более поздних этапах освоения, где небольшие группы квалифицированных покупателей будут отбирать только такие проекты, которые соответствуют их стратегическим целям.

Рисунок 10. Выпуск корпоративных долговых обязательств в мировом горно-металлургическом секторе с 1 кв. 2000 года (источник: Thomson Financial)



Источник: Thomson Financial

Рынок покупателя

Компании, не намеренные двигаться в русле устоявшегося цикла, могут извлечь выгоду, если они будут рассматривать сегодняшнюю нестабильность на рынке как возможность для совершения покупок. Некоторые нетрадиционные инвесторы, такие как фирмы, занимающиеся прямыми частными инвестициями, уже совершали сделки в горнодобывающем секторе, другие же исследуют рынок в попытках обнаружить выгодную покупку. В связи с этим возникают вопросы касательно того, насколько устойчива структура собственности в отрасли: не перейдет ли большая доля собственности в руки частных инвесторов? Возникнет ли в результате конкуренция за активы?

Также можно отметить, что хотя китайские инвестиции сократились, они не иссякли полностью. По мере того как повышается готовность китайских компаний рассматривать альтернативные варианты, а регулирующие органы пытаются учиться на прошлых ошибках, заключение сделок с Китаем может упроститься.

В этих условиях представляется, что активность по слияниям и поглощениям концентрируется на отдельных рынках, таких как Канада, Мексика, Бразилия и Африка. Интересно наблюдать, как меняется ситуация — канадские банки рассматривают горнодобывающие компании среднего эшелона не как объекты приобретения для крупных компаний, а как потенциальных покупателей активов последних¹⁷.

Компаниям с большими финансовыми резервами следует обратить внимание на эти признаки. Те из них, кто располагает средствами, могут получить выгоду при покупке более мелких, многим из которых такое поглощение позволит выжить. Сервисные компании также могут оказаться ценными объектами для приобретения, особенно для тех предприятий, которые заинтересованы в увеличении уровня интеграции.

«Горнодобывающие компании не спешат заключать сделки в связи с неопределенностью относительно будущей динамики цен на сырье. Пристальное внимание со стороны акционеров и советов директоров также не способствует приобретениям. Подозреваю, что затишье на рынке слияний и поглощений продолжится до прояснения ситуации со спросом. При этом следует отметить, что отрасль находится на том этапе цикла, о котором впоследствии будут говорить как о хорошей возможности для приобретения новых активов. Компании, которые воспользуются этой возможностью, приняв на себя более высокий риск, могут получить выгоду в будущем».

Джереми Саут, руководитель международной Группы по сопровождению сделок по слиянию и поглощению в горнодобывающей отрасли, Китай

Рисунок 11. Завершенные горнометаллургические сделки в мире

Объект приобретения — горно-металлургическая компания



Источник: Thomson Financial

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В попытке удержаться на плаву небольшие горнодобывающие компании ведут поиск новых источников финансирования. Ниже приведены несколько вариантов.

- Суверенные фонды** Несмотря на то, что на данном рынке доминирует Китай, в игру вступают также другие страны. Так, индийские инвестиционные дома приобретают австралийский уголь, чтобы обеспечить себя активами и источниками поставок для электроэнергетической и сталелитейной отраслей. Повышенную активность в секторе проявляют японские и корейские инвесторы. Ближний Восток также представляет собой значительный потенциальный источник средств. Несмотря на то, что эти инвесторы еще не вступили в игру, приток финансирования из таких стран, как Катар, Абу-Даби и Саудовская Аравия, скорее всего лишь дело времени.
- Прямые частные инвестиции** По данным агентства Preqin, занимающегося исследованиями в сфере частного капитала, в одном только 2012 году восьми инвестиционным фондам горнодобывающего сектора удалось привлечь средства на сумму 8,5 млрд долларов США¹⁸. Несмотря на то что фирмы, занимающиеся инвестициями частного капитала, как правило, не проявляют внимания к горнодобывающей отрасли, их заинтересованность может увеличиваться по мере снижения стоимости активов и ослабления конкуренции со стороны более крупных горнодобывающих компаний. Однако многие аналитики все еще считают, что данный сектор является слишком крупным, а сроки реализации в нем – слишком длинными, чтобы поддерживать интерес инвесторов частного капитала.
- Нетрадиционные фондовые рынки** По мере ухудшения ситуации с обеспечением ликвидности посредством традиционных фондовых бирж, некоторые горнодобывающие компании регистрируются на нетрадиционных биржах в Азии (в том числе Сингапуре), США и Европе. Фондовый рынок Гонконга остается открытым для горнодобывающих компаний, имеющих солидную технико-экономическую базу.
- Альтернативные каналы финансирования** Притом, что крупные компании выходят на рынки облигаций, предлагая разнообразные высокодоходные и гибридные инструменты, остальные стараются привлечь различные источники финансирования за счет заключения лицензионных и потоковых соглашений, контрактов на однократную поставку продукции, создания совместных предприятий и финансирования покупки оборудования. Некоторые российские горнодобывающие компании успешно вышли на рынок еврооблигаций.
- Пенсионные фонды** Если идет речь о пенсионных фондах, обычно подразумеваются долгосрочные обязательства, которые хорошо соотносятся с долгосрочными активами и доходами горнодобывающей отрасли. Возможно увеличение интереса к сектору со стороны пенсионных фондов, которые могут рассматривать такие инвестиции как потенциальную страховку от инфляции. По данным агентства Preqin, на пенсионные фонды предприятий государственного сектора в 2012 году пришлось 18% частных инвестиций в предприятия, связанные с природными ресурсами, и за ними следуют фонды накопительного страхования (17%) и пенсионные фонды предприятий частного сектора (11%)¹⁹.
- Консолидация** Объединяя свой капитал и ресурсы, некоторые компании способны обеспечить снижение затрат труда и себестоимости оборудования на достаточном уровне, чтобы пережить текущий период рыночной нестабильности. Несмотря на сокращение количества сделок, компании, способные представить покупателям хорошее обоснование цены на свои активы с большей вероятностью вызовут интерес со стороны инвесторов. Чтобы должным образом позиционировать себя, компаниям необходимо правильно сформировать свой портфель и обеспечить способность ключевых активов функционировать в качестве самостоятельных предприятий, как с финансовой, так и с функциональной точки зрения. Им также необходимо оценить имеющиеся активы не только с позиции возможной продажи, но и потенциального рефинансирования.

5

Сокращение числа капитальных проектов Рекордные значения обесценения активов ставят под сомнение применяемые способы использования капитала

Прошлый год показал, что горнодобывающим компаниям придется за многое отвечать. В безудержной погоне за темпами роста в ответ на ожидания инвесторов и аналитиков компании строили большие планы по реализации капитальных проектов. Некоторые разрабатывали даже малорентабельные месторождения в надежде на то, что цены перекроют все затраты на их освоение.

К сожалению, экономическая ситуация на рынке расставила приоритеты иначе, что в итоге привело к массовому обесценению активов в крупных размерах. На сентябрь 2013 года размер обесценений в отрасли всего за два года достиг впечатляющей суммы 75 млрд долларов США²⁰. По мере того, как компании начинают сосредотачиваться на менее затратном и более эффективном производстве, они проводят тщательный анализ и пересмотр малорентабельных, а также капиталоемких и высокорисковых проектов. Несколько крупных проектов было отложено на неопределенный срок или полностью отменено. Другие компании снижают темпы реализации проектов, откладывая их до момента завершения экономических потрясений.

Выборочное инвестирование

С другой стороны, кажется, существует негласное понимание того, что рост нельзя

остановить совсем. Крупные компании объявили о своих намерениях продолжить инвестирование в проекты, однако они подходят к выбору более тщательно и таким образом, чтобы оправдать ожидания инвесторов относительно доходности.

При этом в связи с выработкой доступных рудных залежей горнодобывающим компаниям пришлось обратиться к более удаленным и более глубоко залегающим месторождениям. Это увеличивает стоимость и сложность капитальных проектов и часто ведет к тому, что инвестиции не приносят ожидаемого дохода.

Чтобы изменить ситуацию с капитальными проектами, компаниям необходимо повышать эффективность процессов определения рамок проектов, улучшать системы менеджмента, а также механизмы управления рисками и контроля. Им также следует сконцентрироваться на проектах в таких областях, которым зачастую не уделяется должного внимания, в том числе, календарному планированию, обеспечению готовности подрядчиков и отслеживанию реализации проекта. До тех пор пока не будет обеспечено наличие необходимых компетенций в этих областях, компании по-прежнему будут сталкиваться с недовольством инвесторов, дефицитом капитала, а также низкими котировками акций на фондовых рынках.

«В условиях, когда малорентабельные проекты закрываются, становится ясно, что ажиотаж в связи с расширением капитальных проектов был вызван одним только стремлением горнодобывающих компаний соответствовать ожиданиям инвесторов. Теперь, когда нормой стали низкие цены на сырьевые товары и высокая производственная себестоимость, пришло время оптимизировать планы горных работ и закрыть неоправданные проекты. Начать следует снизу. Если рудные залежи компании не могут компенсировать связанных с их освоением капитальных затрат, такие проекты вовсе не следует разрабатывать».

Рассел Бэнхам, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям энергетики, добывающей промышленности и металлургии в СНГ

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Может показаться, что в отрасли, в которой прогнозирование производится на десятилетия вперед, невозможно принимать точные решения по распределению капитала. Однако новые подходы и современные технологии позволяют сегодня горнодобывающим компаниям определять более широкий круг факторов риска и работать с ними. Ниже приведены некоторые стратегии по улучшению итоговых показателей капитальных проектов.

Пересмотр экономического обоснования

В условиях изменения делового климата горнодобывающие компании начали работать с внешними техническими специалистами по оценке рисков и технико-экономическому обоснованию проектов. Независимо от стадии жизненного цикла проекта, на которой проводится такая проверка, она может помочь компаниям в получении более высокого дохода за счет пересмотра технического и финансового планов проекта, усовершенствования его структуры и предоставления специалистам по планированию горных работ возможности проведения крупномасштабных корректировок с учетом рыночных тенденций.

Оптимизация портфеля месторождений

Учитывая связь между составом рудных месторождений компании и ее рентабельностью, компаниям следует больше времени посвящать получению точной оценки геологических данных. Проводя сравнительный анализ показателей каждого месторождения, можно определить, какие рудники способны обеспечивать объемы производства, необходимые для покрытия соответствующих затрат на оплату труда, ведение деятельности и капиталовложения. Это позволит компаниям расставить приоритеты в осуществлении инвестиций таким образом, чтобы средства направлялись только на проекты, обещающие наилучший уровень доходности. С другой стороны, проекты по разработке рудников, не имеющих достаточного с экономической точки зрения содержания полезных ископаемых в руде, или неэффективных, должны быть проданы или закрыты.

Рационализация проектов

В ходе определения структуры своего портфеля проектов горнодобывающие компании, как правило, ведут отчетность по консолидированным операционным расходам и измеряют акционерную стоимость с учетом доходности всего портфеля. Однако во избежание инвестиций в некупаемые проекты, компаниям необходимо более детально рассматривать капиталоемкость каждого месторождения, определяя акционерную стоимость, полученную от каждого из них, на основании чего принимать более обоснованные решения по капитальным расходам.

Прогнозная аналитика проектов

Использование методов прогнозной аналитики проекта (ПАП) позволяет сравнивать характеристики имеющихся проектов с характеристиками по сотням уже завершенных в различных областях бизнеса. Это помогает в осуществлении комплексного управления рисками, способного улучшить эффективность использования капитала и объективность, и тем самым увеличить шансы на успех отдельно взятого проекта.

Поэтапное модульное строительство

Одним из способов сохранения капитала является поэтапное обустройство месторождений с возможностью запуска первой очереди мощностей для производства небольших объемов продукции в период, когда цены на сырье находятся на низком уровне, и последующим наращиванием объемов производства по мере изменения факторов спроса.

Управление кадрами

Проводя оптимизацию затрат, горнодобывающие компании переходят от экспансии активов к повышению производственной эффективности, максимальному увеличению денежных потоков благодаря функционированию существующих активов. Это может потребовать наличия управленческих навыков, отсутствовавших у многих компаний в последние годы, то есть инвестиций в обучение новых специалистов.

Вопрос качества принимаемых решений

Быстрое превращение малорентабельных проектов в убыточные ставит вопрос о том, насколько хорошо горнодобывающие компании определяют проектные риски, готовят технико-экономические обоснования и ведут процесс оценки инвестиций. Принимая во внимание тот факт, что вопрос эффективности капиталовложений снова приобрел первостепенное значение, сейчас вполне может быть подходящее время, чтобы заняться оптимизацией этой деятельности.

Оптимизация распределения капитала

Ведущие компании понимают необходимость принятия данной меры и проводят проверки всех крупных капитальных проектов в рамках процесса согласования, а также привлекают внешних специалистов — горных инженеров для проведения аудита с целью минимизировать риски в ходе планирования горных работ. Однако ввиду сложной ситуации с ценами на сырьевые товары некоторые из этих мер отошли на второй план.

Особенную опасность это представляет в условиях снижения доходности, повышения ожиданий инвесторов, непостоянства затрат, недостатка капитала и повышения внимания со стороны регулирующих органов. В условиях, когда компании с трудом ведут борьбу с неопределенностью, возникающей в результате увеличившихся сроков реализации проектов, им необходимы меры, способные поддержать принятие оптимальных решений по размещению капитала. Для многих это также означает необходимость повышения доверия к своим прогнозным показателям.

Многопараметрическое моделирование рискованных ситуаций

Прогнозы и планы часто составляются на основе объединения «наилучших предположений», при этом не уделяется особого внимания рискам, которые могут привести к отклонениям от заданных показателей. Хотя компании проводят анализ чувствительности и закладывают определенный запас при проведении экономических расчетов с целью снижения рисков, эти приемы, как правило, не дают полного представления о том, насколько сложной является мировая экономическая среда на сегодняшний день.

Во избежание ошибок компаниям необходимо включить в процессы прогнозирования и планирования многопараметрическое моделирование рискованных ситуаций. Целью является определение количества возможных исходов и значений их вероятности на основе различных параметров рисков, а не создание финансовых прогнозов на основе расчетов, базирующихся на использовании одного параметра. Показатели денежных потоков и доходов, подверженных рискам, рассчитываются путем включения в финансовые прогнозы основных факторов риска, на основе которых формируется распределение вероятности для каждого периода.

Скорректированный с учетом рисков результат обеспечивает лучшее представление о корреляции различных факторов риска по регионам, в которых работает компания. Это позволяет фирмам принимать более осознанные инвестиционные решения и разрабатывать стратегии снижения отдельных рисков, которые в противном случае грозят поставить реализацию финансовых прогнозов под угрозу.



Власть народу

Рост требований со стороны местной общественности

В связи со значительным влиянием, оказываемым как на экономику, так и на окружающую среду, горнодобывающие компании находятся под пристальным вниманием не только со стороны международных средств массовой информации, но также со стороны растущего числа контролирующих и проверяющих организаций. Социальные медиа вывели эту активность на новый уровень – теперь отрицательные отзывы в прессе способны мгновенно распространяться по всему миру в режиме реального времени. В результате репутация компании, доступ к вновь обнаруженным запасам и оценка рыночной стоимости подвергаются такому риску, которого ранее не существовало.

Требование локализации

В ответ на увеличение прозрачности многие горнодобывающие компании стремятся повысить свой рейтинг социальной ответственности. Получение «социальной» лицензии на ведение деятельности теперь означает больше, чем простое выполнение национальных и отраслевых нормативов; на многих развивающихся рынках вышло на первый план взаимодействие с местным сообществом, став одним из наиболее актуальных вопросов для промышленников. Особое внимание уделяется правам доступа к водным и земельным ресурсам, защите окружающей среды, местному экономическому развитию и созданию рабочих мест.

В ответ на это многие государства вводят более высокие требования об использовании местных компонентов. Наглядным примером является Южная Африка. В рамках Закона о политике расширения прав чернокожего населения и использования минеральных и нефтяных ресурсов (2002) в стране были установлены требования к использованию местных компонентов в отношении всех новых

заявок на разработку минеральных ресурсов. Ожидается, что к 2014 году владельцы прав на освоение природных ресурсов должны будут использовать местных поставщиков при закупке 40% капитальных товаров, 30% услуг и 50% потребительских товаров. Требование об использовании местных компонентов также были установлены в других странах.

Резкий «откат» отрасли

По мере распространения по всему миру требований к использованию местных компонентов, к правительствам и местным сообществам также приходит понимание значения краткосрочной занятости на этапе строительства (главным образом местных), в сравнении с долгосрочными (главным образом с привлечением зарубежных специалистов) рабочими местами в сфере производства и поставок на этапе эксплуатации. После того как строительные работы завершены и работа для местных жителей заканчивается, у сообществ часто складывается впечатление, что компания просто нанесла вред окружающей среде, не принеся какой-либо долгосрочной выгоды местной экономике. Такое мнение может привести к протестам и прекращению эксплуатации месторождения, поскольку действие «социальной» лицензии оказывается под угрозой.

Многие добывающие компании, полагая, что отчисляемые ими в пользу местного правительства платежи за право разработки месторождений и установленные деловые отношения отражают выгоды, получаемые местными сообществами, оказываются захваченными врасплох толпой протестующих у рудника. Однако на многих развивающихся рынках существует очень слабая взаимосвязь между национальной политикой и местными реалиями, особенно в случаях, когда племенные или этнические границы отделяют местное население от лиц, наделенных властью в столице.

Например, в Греции попытки расширить золотые рудники в одном из регионов были встречены общественными протестами, всеобщими забастовками и ростом политизации отрасли. В марте 2013 года почти 15-тысячная демонстрация прошла по Салоникам с лозунгом против разработки местных рудников и общенациональных мер экономии на уровне страны. Последующие протесты, в конце концов, заставили крупную золотодобывающую компанию прекратить деятельность как минимум до 2016 года²¹.

В Перу уличные протесты и выступления привели к приостановке реализации проекта по добыче золота и меди стоимостью 5 млрд долларов США. Причиной были опасения местных жителей, связанные с возможностью загрязнения водных источников. Это только самый последний случай в числе конфликтов, касающихся разработки природных ресурсов в Перу, в результате которых всего за 15 месяцев погибли 19 человек.

Аналогичные протесты также привели к жестоким столкновениям во многих других регионах, от Гватемалы, Колумбии, Эквадора и Боливии до Швеции, Румынии и Тибета.

Налаживание отношений с местными сообществами

Хотя предотвратить протесты населения не всегда представляется возможным, горнодобывающие компании способны предупредить наиболее серьезные столкновения, заняв упреждающую стратегическую позицию в отношении с заинтересованными сторонами.

Чтобы достичь взаимовыгодного решения, необходимо добиться понимания позиции второй стороны. Например, создавая совещательные советы с представителями местного сообщества и грамотно выстраивая отношения с заинтересованными сторонами, компании могут наиболее оптимально определить спектр локальных и национальных групп, способных оказывать влияние на их деятельность, и вести работу по согласованию проектных требований с интересами населения.

Такой подход позволит компаниям наработать локальную базу экономической и политической поддержки своих проектов и, в конечном счете, более эффективно их реализовывать, сокращать размер штрафов со стороны государства, снижать затраты, минимизировать политический и страновой риски. Важно, чтобы компании смогли продемонстрировать пользу, которую они способны принести благодаря долгосрочным стратегиям разработки ресурсов: создание новых рабочих мест, развитие промышленной базы, образовательного сектора и т. п. В результате они будут восприниматься как партнеры и смогут выйти за рамки бесплодных дискуссий, касающихся локального и национального компонентов.

«В последние годы стало ясно, что многие местные сообщества имеют гораздо большую степень подготовленности, чем кажется на первый взгляд. Многие группы, представляющие интересы местного населения, имеют закулисную поддержку, что вносит в переговоры политический аспект, который ранее отсутствовал. Компании, не предпринимающие усилий, чтобы понять реальные мотивы, лежащие в основе требований заинтересованных сторон, сами создают для себя угрозы».

Тим Биггз, руководитель Группы по обслуживанию горно-металлургической отрасли, Великобритания

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Поскольку местные сообщества становятся более искушенными в вопросе проведения переговоров с горнодобывающими компаниями, отрасль должна реагировать на это соответствующим образом. Возможные стратегии перечислены ниже.

- Создание базы локальных поставщиков** Чтобы создать долгосрочную платформу для обеспечения вовлеченности местного компонента, компании не должны ограничиваться только привлечением местных производственных рабочих. Они должны интегрировать локальных поставщиков в свою логистическую цепочку, используя их услуги, закупая пищевые продукты и промышленные товары. Помогая подрядчикам выполнить требования компании, горнодобывающие компании не только сокращают себестоимость логистической цепочки, но также повышают квалификацию местных предпринимателей на долгосрочной основе.
- Налаживание коммуникаций** Горнодобывающие компании можно охарактеризовать как настоящих интровертов, которые очень неохотно делятся с другими даже хорошими новостями. Тем не менее, информирование о ключевых фактах и событиях может многое существенно помочь снятию напряженности в рядах местного населения. Реализация программ добровольного раскрытия информации, например, в рамках Инициативы по обеспечению прозрачности в добывающей отрасли (Extractives Industry Transparency Initiative (EITI)) является одним из способов информирования о позитивном воздействии компании на местное сообщество и окружающую среду. Среди других способов – представление отчетности о суммах уплаченных налогов, количестве созданных рабочих мест, финансировании программ социального обеспечения, строительстве школ и реализации природоохранных программ.
- Привлечение местной рабочей силы** Чтобы обеспечить наличие квалифицированной рабочей силы в долгосрочной перспективе в стране пребывания, горнодобывающим компаниям необходимо реализовывать специализированные программы по обучению и повышению квалификации работников. Это во все большей степени выходит за рамки временного привлечения местной рабочей силы на этапе строительства: теперь компании рассматривают возможность укомплектования высшего руководящего состава местными специалистами, а также повышение квалификации в технической сфере среди местного работающего населения. Например, в Канаде горнодобывающие компании Британской Колумбии создали Ассоциацию по обучению местного населения горному делу, которая проводит подготовку среди коренного населения по профессиям, важным для отрасли.



7

Распространение ресурсного национализма Рост враждебности в отношениях с правительствами

Кажется, что с потерей интереса к горнодобывающему сектору со стороны ряда инвесторов многие правительства заняли недружелюбную позицию по отношению к игрокам отрасли. Как и в прошлые годы, это проявляется в ресурсном национализме, который стал заметен даже в традиционно благосклонно расположенных к горнодобывающим компаниям регионах.

Неблагоприятные настроения

Например, в Чили правительство недавно приостановило запланированное строительство теплоэлектростанции стоимостью 1,4 млрд долларов США, что ставит под угрозу обеспечение электроэнергией местных горнодобывающих предприятий. По данным Ассоциации горнодобывающей отрасли Чили «Сонами», две трети всех запланированных инвестиций в проекты добычи полезных ископаемых в последующем были отложены или пересматриваются²⁴.

В Доминиканской Республике правительство не разрешило горнодобывающим компаниям вывозить продукцию из страны, ссылаясь на неверное заполнение грузовой таможенной декларации. А в сентябре 2013 года Папуа Новая Гвинея объявила о передаче в государственную собственность спорного золотомедного рудника «Ок Теди» в рамках процесса по снятию иммунитета с бывшего владельца месторождения. Иммунитет был установлен 12 лет назад и защищал компанию от судебного преследования в связи с нанесенным экологическим ущербом.

Вмешательство регулирующих органов

В свете этих действий среди игроков отрасли увеличивается недоверие к политике правительств государств. В прошлом году ресурсный национализм вышел на новый уровень в Монголии, Индонезии и Буркина-Фасо. Со своей стороны Танзания, Замбия и Зимбабве пересмотрели свои законы, касающиеся горнодобывающей деятельности, обеспечив максимальную передачу государству выгод от разработки природных ресурсов.

После многих лет инвестиций в разработку и выполнения обязательных контрактов компании в таких странах, как Сьерра-Леоне, Гана и Гвинея, получили требования о дополнительных уступках. Венесуэла, Боливия и Аргентина прибегли к прямому отчуждению. В ряде регионов, в том числе в Индии, также были введены требования о сохранении выгод у государства и ограничения на экспорт.

Следует отметить, что эти действия наблюдаются не только в развивающихся странах. Канадская провинция Квебек ввела новый режим уплаты налога за право разработки месторождений в мае 2013 года. И хотя Австралия смягчает свою позицию, но ставки налогов, в настоящее время действующие в отрасли (в случае их полной уплаты) сделают эту страну одним из самых дорогих — с точки зрения ведения бизнеса — регионов мира.

Отступление горнодобывающих компаний

В современных условиях такое поведение правительств приносит соответствующий эффект. Чтобы избежать излишних затрат и снизить политический риск, некоторые компании уходят из спорных регионов или замораживают проекты, так что правительства остаются без доходов, к которым они так стремятся.

Например, в Эквадоре одна из компаний вышла из проекта стоимостью 700 млн долларов США, после того как правительство наложило на доходы по проекту налог по ставке 70%²⁵. В течение нескольких дней после этого события правительство Эквадора утвердило закон, направленный на стимулирование развития малых и средних горнодобывающих предприятий в стране. Что, однако, может оказаться запоздалой и не достаточно эффективной мерой.

«В условиях сохранения экономической неопределенности в мире разработка природных ресурсов остается для многих стран самым важным козырем. В результате налоговые службы становятся все более искушенными в выстраивании работы с отраслью, обеспечивающей государству получение максимальных доходов. В долгосрочной перспективе такой подход может обернуться против них. Для того чтобы компании не ушли из регионов страны, правительства должны более гибко применять свою фискальную политику».

Ники Айвори, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности, Австралия

Поиск выходов из тупика

Для того чтобы снизить страновые риски, горнодобывающим компаниям необходимо улучшить отношения с правительствами, принимая во внимания тот факт, что ключевые решения редко принимаются на уровне только одного правительственного органа или министерства. Следует также помнить, что нельзя вести диалог с правительством с позиции конфронтации. Компании должны стараться наладить долгосрочное партнерство, обеспечивающее взаимные выгоды, помогая заинтересованным лицам в правительстве разобраться в сложных вопросах отрасли.

Со своей стороны, правительства, заинтересованные в привлечение инвестиций в разработку природных ресурсов, должны принимать меры по обеспечению максимальной стабильности в сфере их регулирования и созданию более зрелых нормативно-правовых режимов. Стоит отметить, что некоторые правительства с большим пониманием относятся к интересам горнодобывающей отрасли. В условиях снижения цен на сырье ряд стран предложили ввести налоговые каникулы для компаний отрасли и предоставили льготы, направленные на стимулирование инвестиций. Однако проблема таких подходов заключается в том, что они могут оказаться в лучшем случае временными. Горнодобывающие компании, которым нужна определенность относительно будущего своих инвестиций, продолжают сохранять осторожность.

Учитывая сложившуюся ситуацию, не исключено, что возникнет необходимость в пересмотре введущего диалога. Вместо того чтобы концентрироваться на немедленной выгоде, правительства и представители отрасли смогут извлечь прибыль, если займутся стимулированием региональной экономической активности, позволяющей промышленникам объединяться с правительством с целью получения долгосрочной экономической выгоды.

Несмотря на то, что сейчас горнодобывающие компании являются объектом критики, на самом деле у них имеется в наличии больше рычагов влияния, чем они используют. Чтобы справиться с растущей волной ресурсного национализма, компании могут предпринять меры, приведенные ниже.

Формировать лоббирующие группы

Хотя феномен вмешательства правительства имеет место не только в развивающихся странах, у горнодобывающих компаний имеется уникальная возможность оказывать влияние на разработку политики в условиях неустоявшихся режимов регулирования. Встречаясь с заинтересованными лицами со стороны государства, представляя отчетность через такие организации, как EITI, и взаимодействуя с международными организациями, такими как Всемирный банк, горнодобывающие компании могут участвовать в формировании повестки дня по вопросу справедливой политики в отношении добывающей отрасли. Аналогичным образом, выступая единым фронтом по вопросам макроэкономического регулирования, государственной политики, налогового режима, импортного паритета и трудовых отношений, горнодобывающие компании могут укрепить свои позиции в переговорах и возможно предотвратить некоторые действия правительства, направленные на отдельные горнодобывающие компании.

Координировать местные инфраструктурные проекты

Несмотря на то что правительства возлагают на горнодобывающие компании задачи по строительству местной инфраструктуры в регионах их деятельности, способность компаний финансировать такие проекты самостоятельно значительно уменьшается. Однако как компании, так и правительства могут извлечь выгоду из создания государственно-частных партнерств или аналогичных совместных проектов. Например, принимая на себя часть рисков по строительству инфраструктурных проектов, правительство может привлечь больше инвестиций в освоение природных ресурсов региона, что компенсирует затраты на инфраструктуру и в то же время расширяет базу для сбора налогов.

Осуществлять развитие на основе кластеров

Еще один способ укрепить отношения с государством — стать партнером по экономическому развитию, расширяя кластер горнодобывающих предприятий в целевом географическом регионе. Кластеры не ограничиваются конкретными месторождениями, а объединяют логистическую цепочку добычи полезного ископаемого, перерабатывающие отрасли и вспомогательные производства. Несмотря на то что горнодобывающие компании не могут нести полную ответственность за строительство локальной инфраструктуры, они могут сотрудничать по данному вопросу с другими участниками отрасли — от портов до электростанций. Компании также могут работать с местными органами власти над адаптацией горнодобывающей инфраструктуры для использования другими экономическими кластерами.

Завоевывать доверие населения

Компании, серьезно относящиеся к обучению и найму местной рабочей силы, использующие местных поставщиков и способствующие развитию эффективных экономических кластеров, могут получить высокую поддержку со стороны населения в регионах, где они работают. В условиях отсутствия серьезной оппозиции со стороны местных сообществ некоторые правительства могут решиться на смягчение жестких позиций, которые они занимали в отношении горнодобывающей отрасли в последние годы.

Работать на всех уровнях

При проведении переговоров с властями горнодобывающим компаниям следует охватить все уровни правительства, а не только федеральный. Во многих странах региональные власти и муниципалитеты, на территории которых ведется фактическая эксплуатация месторождений, могут иметь больше влияния на получение разрешений и лицензий, чем федеральное правительство.

8

Борьба с коррупцией Режим нулевой терпимости к коррупционным действиям затрудняет соблюдение нормативных требований

Такие понятия как коррупция и мошенничество существуют с незапамятных времен. К сожалению, в горнодобывающей отрасли с течением времени ситуация не улучшается. По мере роста осведомленности о рисках и усиления взаимодействия между международными правоохранительными и регулирующими органами случаи коррупционных и мошеннических действий выявляются все чаще. Повышенная информированность представителей общественных организаций об экологических проблемах также привлекает повышенное внимание к вопросам коррупции.

Это представляет особую проблему для горнодобывающих компаний, интересы которых распространяются на такие страны, как Россия, Монголия и Китай, где вопрос прозрачности ведения бизнеса относительно нов. Согласно списку, составленному организацией «Транспэрэнси Интернэшнл», худшими по индексу восприятия коррупции являются Венесуэла, Зимбабве, Демократическая Республика Конго, Киргизстан и Гвинея — все они имеют рейтинг ниже 24 (из 100) и в каждой из них осуществляется добыча природных ресурсов. Эта статистика подкрепляется данными исследования, проведенного по заказу Всемирного экономического форума, в котором коррупция называется в качестве основного препятствия для ведения бизнеса в 22 странах, в том числе Колумбии, Мексике, России, Кении и на Филиппинах²⁶.

Следует отметить, что практика мошенничества не ограничивается, и никогда не ограничивалась только развивающимися рынками. В Европе расследование подозрений в манипулировании глобальными ценами на нефть может инициировать серьезное изучение практики ценообразования на другие сырьевые товары. В США Комиссия по торговле фьючерсами на сырьевые товары этим летом начала расследования в отношении нескольких инвестиционных банков и владельцев хранилищ металла, обвиняемых в накоплении запасов металлов с целью подъема цен.

Реакция регулирующих органов

Распространение коррупции — как за рубежом, так и на внутреннем рынке — ведет к созданию более жестких условий регулирования. В Канаде новые положения Закона о коррумпированности иностранных государственных должностных лиц (CFPOA) дают канадским органам власти экстерриториальную юрисдикцию при применении Закона — таким образом, он приведен в соответствие с аналогичным законодательством других стран, например, Законом о взяточничестве Великобритании и Законом о коррупционных действиях за рубежом США (FCPA).

Европейский Союз также в этом году ввел в действие новые Директивы по подотчетности и прозрачности, требующие от компаний из ЕС, работающих в добывающих отраслях, раскрытия сведений о выплатах, произведенных в странах, в которых они работают. Поскольку от компаний требуется раскрывать сведения о различных видах платежей отдельно и представлять отчетность по выплатам в разрезе отдельных проектов, соблюдение данных требований может оказаться достаточно сложным.

Комиссия по ценным бумагам и биржам США в конце 2012 года выпустила законодательный акт, регулирующий добычу полезных ископаемых, который стал предметом конфликтов. Компании обязаны проводить обоснованные запросы в стране происхождения, чтобы установить, что их конечная продукция создана на основе переработанных или вторичных природных ресурсов, и представлять публичный отчет о полученных наблюдениях ежегодно начиная с 31 мая 2014 года.

С другой стороны, правила Додда-Франка в США требуют от компаний, зарегистрированных в SEC и работающих в добывающих отраслях, раскрывать сведения о выплатах иностранным правительствам, превышающих 100 000 долларов США. Несмотря на то что данные правила должны были вступить в силу в октябре 2013 года, суды США потребовали от SEC пересмотра этого требования.

Тем не менее, многие компании, которых затрагивают эти правила, продолжают готовиться к составлению подобной отчетности.

Даже страны, которые ранее считались отстающими в плане подобной политики, ввели более строгие антикоррупционные меры. Среди них Бразилия, Китай и Индонезия. С одной стороны, принятие решений теперь стало более осторожным: боязнь оказаться вовлеченными в коррупционную практику в какой-то мере парализует подобные действия. С другой стороны, набирает силу правоприменительная практика. Многие регулирующие органы готовы превратить допустившую нарушение компанию в поучительный пример для всей отрасли.

Балансирование между рисками и репутацией

Ужесточение законодательства не только ведет к увеличению расходов на соблюдение требований в то время, когда отрасль меньше всего готова идти на дополнительные затраты. Оно также угрожает изменить баланс между затратами и выгодами от ведения деятельности в регионах с жестким регулированием, тем самым ограничивая способность крупных диверсифицированных горнодобывающих компаний свободно инвестировать по всему миру.

Хотя компании всегда будут стремиться в те регионы, где имеются природные ресурсы, предстоящие решения о расширении капитальных проектов или строительстве новых месторождений станут приниматься с большим, чем в прошлые годы учетом законодательных ограничений.



«По мере ужесточения антикоррупционного законодательства во всем мире горнодобывающие компании сталкиваются с повышенными рисками его несоблюдения. Применение данных мер выходит далеко за рамки репутационных проблем, связанных с неправомерным поведением, и включает уплату огромных штрафов компаниями, а также персональную ответственность и тюремное заключение для их руководителей».

Тони Зогби, руководитель Группы по обслуживанию компаний горнодобывающего сектора, Африка

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Для того чтобы избежать несоблюдения законов, горнодобывающим компаниям следует усилить мониторинг антикоррупционной деятельности, особенно в отдаленных регионах. Эта деятельность может включать меры, перечисленные ниже.

- Внутренний контроль и соответствующая политика** Компаниям, работающим в странах, где распространено взяточничество и коррупция, следует проводить соответствующее обучение работников, предназначенное как для сотрудников, чаще всего взаимодействующих с представителями государства, так и для специалистов, отвечающих за выявление ненадлежащих выплат. Горнодобывающие компании также должны вводить культуру нулевой терпимости к антикоррупционной практике, акцентируя внимание на потенциальном влиянии нарушений, в том числе остановке деятельности, высоких штрафах, а также потере социальной лицензии на ведение деятельности.
- Аудит соблюдения требований** Помимо проведения антикоррупционных проверок деятельности на местах, в ходе которых определяется, насколько соблюдаются установленные компанией процедуры, аудит может помочь компаниям в выявлении и устранении недостатков в таких процедурах. Некоторые компании пошли дальше и используют аналитические инструменты для тестирования произведенных выплат, применяя этот способ для выявления операций с высокой степенью риска.
- Оценка рисков** Определяя и классифицируя по приоритетности области рисков, компании в состоянии реализовывать политику их снижения. Такие действия могут включать проведение проверки агентов или сторонних поставщиков, процедуры утверждения определенных расходов или даже установление запрета на определенные виды платежей. Имея доступ к хранилищам данных, компании также могут выявлять и отслеживать любые риски, создаваемые в рамках отношений с третьими сторонами или структурами бенефициарного владения.
- Обновление систем** Учитывая пересекающиеся требования различных международных норм и правил, горнодобывающим компаниям следует создать консолидированные системы отчетности. К ним может относиться обновление систем с учетом повышения детальности данных по отчетам; создание мощных управленческих систем по обнаружению ненадлежащих выплат или использования полезных ископаемых, добытых в зонах региональных конфликтов, в конечной продукции; оценка рисков логистической цепочки по каждому горнодобывающему региону; определение влияния раскрытия части такой информации для общественности.

9 Изменение формулы безопасности От нулевого ущерба к нулевой смертности

Стихийные бедствия — цунами, землетрясения, наводнения — случаются все чаще, в связи с чем страховая отрасль начала пересмотр своих актуарных моделей. В конце концов, последние годы показывают, что отсутствие планирования на случай таких событий представляет значительную угрозу для рентабельности отрасли.

Аналогичная тенденция может формироваться в горнодобывающей отрасли в отношении техники безопасности. На протяжении десятилетий горнодобывающие компании исходили из того, что количество аварий, влекущих за собой человеческие жертвы, можно сократить, минимизировав число мелких происшествий, таких как подскользывания и падения. Однако обнаружилось, что многих случаев со смертельным исходом нельзя избежать при использовании стандартных моделей.

Стоимость ущерба

Цифры говорят сами за себя. В период 1993–2011 годов число травм без смертельного исхода по всем отраслям снизилось на 51%, тогда как количество случаев со смертельным исходом только на 24%²⁷. В горнодобывающей отрасли показатели числа аварий и смертельных случаев остаются высокими, особенно в развивающихся странах. Наиболее неблагоприятны показатели соблюдения техники безопасности на угольных шахтах Китая, где в 2011 году было зафиксировано 2 000 несчастных случаев со смертельным исходом²⁸. В одном только 2013 году взрыв на российской угольной шахте унес жизни 17 человек, обрушение на руднике в Тибете стало причиной гибели как минимум 66 шахтеров, более 60 горняков погибли в Судане при аварии на золотодобывающем руднике. Аварии в Индонезии, Центрально-Африканской Республике и Афганистане также привели к гибели людей²⁹.

Это остается серьезной проблемой для отрасли, особенно с учетом истощения более легких в разработке месторождений. По мере усложнения геологических условий возрастает вероятность возникновения серьезных травм у рабочих. Помимо потерь производственного времени, затрат на расследование, репутационного ущерба и штрафов, аварии со смертельным исходом значительно влияют на настрой работников, имеют печальные последствия для семей горняков, негативно воздействуют на население.

Определение первопричин

Было бы очень прискорбно, если бы случаи со смертельным исходом и прочие инциденты носили действительно случайный характер. К счастью, как показывают исследования, большинство серьезных аварий происходит в результате причин, поддающихся определению, измерению и воздействию.

Несмотря на то что риск серьезных происшествий имеется и в условиях, в которых происходят частые травмы малой степени тяжести, не это является главным. Важно то, что определенные виды рисков подразумевают наличие угрозы серьезных аварий — даже на предприятиях, где, как правило, не бывает случаев травм легкой степени тяжести. Таким образом, чтобы снизить частоту серьезных происшествий, компаниям необходимо определить факторы, действия и ситуации, которые с наибольшей степенью вероятности приводят к крупным авариям.

Для начала компаниям необходимо пересмотреть свой подход к оценке степени безопасности, в том числе способам сбора, оценки, интерпретации данных по технике безопасности и принятию соответствующих мер. Им также требуется выработать определенную политическую волю, необходимую степень заинтересованности работников и руководства, чтобы перейти от культуры нулевого ущерба к культуре нулевой смертности. Объединяя существующие меры по обеспечению техники безопасности с мерами, направленными на сокращение смертности, горнодобывающие компании могут достичь значительного улучшения показателей производственной безопасности.

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Выявление факторов, в результате действия которых горнодобывающие компании подвергаются серьезным рискам, связанным с техникой безопасности, требует более продвинутого подхода к применению аналитических данных по технике безопасности. Чтобы уменьшить число серьезных аварий, компании могут предпринять приведенные ниже меры.

Провести моделирование событий, связанных с высокими рисками

Чтобы понять риски возникновения несчастных случаев со смертельным исходом, типичные для организации, компании должны проанализировать накопленные за многие годы данные по технике безопасности. Применяя новые методики анализа рисков, они могут выявить отраслевые риски, особенности организационного поведения и организационной культуры, которые с наибольшей вероятностью приведут к тяжелым авариям. Каков будет результат проведенных действий? Компании получают больше возможностей определять смены, в которые происходят серьезные травмы, работников, подверженных максимальному риску, а также факторы, способные снизить такие риски.

Пересмотреть способы организации труда

Во многих случаях серьезные травмы и травмы со смертельным исходом становятся результатом несоблюдения стандартных правил техники безопасности. Чтобы сократить число таких случаев, горнодобывающим компаниям следует определить, какие именно процедуры не соблюдаются и почему. В качестве лиц, в конечном итоге отвечающих за риск, рабочие должны быть вовлечены в этот процесс с самого начала, помогая в определении проблем, поиске путей их решения, предложении идей и реализации изменений.

Свести данные воедино

Горнодобывающие компании уже собрали большой объем данных по происшествиям, связанным с техникой безопасности. Однако обычно они не увязывают эту информацию с другими доступными им сведениями (например, графиком сменных работ, производственными данными, графиком обслуживания оборудования, данными по погодным условиям, телеметрическими данными транспортных средств). Объединяя имеющиеся данные по технике безопасности с информацией из нетрадиционных источников, компании могут установить причинно-следственные связи внешних происшествий в сфере техники безопасности. Определив типовые виды происшествий, компании могут выделить сегменты и действия, подверженные риску, чтобы минимизировать число серьезных травм. Применив такой подход, одна из крупных золотодобывающих компаний обнаружила ранее скрытую причинно-следственную зависимость между уровнем заработной платы и числом травм, коэффициентом травматизма и возрастом, стажем работы и выполняемыми функциями. Это позволило ей изменить внутренние процедуры и процессы таким образом, чтобы сократить число серьезных происшествий.

«Горнодобывающие компании во многих случаях анализируют большие объемы информации по технике безопасности, однако зачастую оказывается, что в результате у них нет конкретных выводов или плана действий. Изучив негативный опыт в отношении техники безопасности, и проанализировав нетрадиционные, но легкодоступные данные, горнодобывающие компании могут определить работников, в отношении которых риск пострадать является самым высоким и объективно указать рычаги снижения таких рисков».

Валери Шор, руководитель Группы по оказанию услуг в сфере корпоративной ответственности и устойчивого развития, Канада

10 Дефицит квалифицированных кадров Нехватка специалистов распространяется на руководящие позиции

Несмотря на замораживание проектов и замедление темпов развития в горнодобывающей отрасли сохраняется дефицит квалифицированных кадров. Соответственно, компании должны продолжить работу по привлечению и удержанию специалистов, особенно принимая во внимание тот факт, что многие работники старшего поколения приближаются к пенсионному возрасту.

В реальности по данным Совета по кадровым ресурсам горнодобывающей отрасли Канады, примерно 40% работников в отрасли добычи природных ресурсов находятся в возрасте 50 лет и старше, при этом треть из них должны выйти на пенсию к 2022 году. Даже если часть работников старшего возраста перейдут на руководящие позиции, темпы оттока рабочей силы ставят под угрозу эффективность работы и возможность замены руководящих кадров. Аналогичные тенденции наблюдаются и в других странах.

Потребность в удержании специалистов

Горнодобывающие компании, имеющие положительные отраслевые перспективы, также рискуют столкнуться с долгосрочным дефицитом трудовых ресурсов, если они не смогут удержать специалистов, которых они воспитывали на протяжении многих лет. Сегодняшний массовый отток работников из сектора угрожает ростом затрат в будущем, поскольку компании не в состоянии заполнить вакантные места сотрудников, перешедших в другие сектора экономики.

Несмотря на то, что сейчас компании ищут способы сокращения затрат, им также следует соотносить интересы оптимизации с опасностью возникновения трудовых конфликтов, которые возможны в результате снижения заработной платы и сокращения штата. Например, в Южной Африке появление агрессивно настроенных профсоюзов привело к увеличению стихийных забастовок, ведущих к остановкам в горнодобывающей деятельности. К несчастью, в прошлом году несколько трудовых

споров переросли в открытые конфликты, некоторые участники которых получили травмы или погибли.

Изменения в руководящем составе

Интересная особенность – в прошлом году необходимость удерживать ключевых специалистов не помешала проведению массивных изменений в кадровом составе. Произошла замена генеральных директоров ряда крупных компаний. Старшие руководители переходят на новые позиции в других регионах. Организации, которые ранее вкладывали большие средства в развитие специалистов, проводят существенные сокращения штатов, одновременно сокращаются выплаты заработной платы и премий руководящим работникам. Временные управленческие команды заменяют собой постоянных руководителей. Также произошло значительное обновление составов советов директоров горнодобывающих компаний по всему миру, поскольку компании стремятся привлечь топ-менеджеров, имеющих непосредственный опыт работы в отрасли.

В условиях нестабильности долгосрочный дефицит трудовых ресурсов в отрасли начинает распространяться на высший руководящий состав. Это оставило многие компании без навыков, необходимых для того, чтобы справиться с текущей ситуацией снижения цен на сырьевые товары, или обеспечить успешную работу в удаленных и нестабильных регионах. Аналогичный дефицит может существовать на уровне советов директоров, члены которых часто обладают обширными знаниями в сфере корпоративного управления, но не имеют опыта работы в горнодобывающей отрасли. При таком составе специалистов компании могут справляться с ситуацией в условиях благоприятной конъюнктуры, но при нынешнем состоянии рынка это подвергает их чрезмерному риску. Решение вопроса нехватки специалистов потребует от компаний принятия более обдуманных решений в процессе поиска, как квалифицированных руководителей, так и членов советов директоров, имеющих представление об отрасли.

Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В современных условиях нестабильности горнодобывающим компаниям следует добиться оптимального баланса между сокращением затрат на трудовые ресурсы и удержанием наиболее значимых специалистов. Это требует применения двойственного подхода, ориентированного как на фискальное управление, так и на развитие кадров. Возможно рассмотреть применение ряда стратегий.

Разработка кадровой стратегии, ориентированной на совет директоров

Хотя большинство представителей советов директоров в горнодобывающих компаниях обладают собственными знаниями как в сфере финансового, так и корпоративного управления, однако у некоторых из них отсутствуют практические знания специфики отрасли, которые требуются в условиях сегодняшней нестабильности рынков. Для того чтобы сформировать эффективный совет директоров, горнодобывающим компаниям необходима стратегия привлечения и удержания специалистов, ориентированная в частности на устранение пробелов в опыте работы.

Стандартизация систем

В попытке сократить затраты некоторые горнодобывающие компании внедряют единые принципы функционирования по всем месторождениям. Стандартизовав системы, легче добиться мобильности персонала, поскольку сотрудники могут перемещаться между разными подразделениями, не проходя дополнительного переобучения. И наоборот, в условиях чрезмерно жесткого регламентирования условий труда могут подавляться новаторские инициативы и креативность, что приводит к уходу ключевых специалистов. Компании должны внимательно относиться к соблюдению оптимального баланса.

Применение новых методов обучения

По всему миру способы привлечения и обучения кадров меняются с введением ряда инновационных программ. Например, в Канаде Северный Центр передовых технологий (NORCAT) организовал на базе одного из эксплуатируемых месторождений обучение, демонстрацию проектов, тестирование и разработку новых продуктов. Несколько университетов страны также ввели программы подготовки руководящих кадров для горнодобывающей отрасли, целью которых является привлечение в горнодобывающий сектор руководителей из других отраслей. В рамках уникальной партнерской программы одна горнодобывающая компания объединилась с инженеринговой фирмой, открыв Центр инноваций в Индии, в котором трудятся почти 300 квалифицированных инженеров, занимающихся решением различных технологических задач компании. Это примеры инновационных подходов, которые могут способствовать решению долгосрочных кадровых задач в секторе.

«Горнодобывающие компании продолжают сталкиваться с ярко выраженным и охватившим весь сектор дефицитом квалифицированных кадров, который выходит за рамки традиционных представлений о нехватке трудовых ресурсов. Поскольку мы вступаем в предположительно длительный период, характеризующийся нестабильностью цен на сырье, игрокам отрасли следует развить другие лидерские навыки, а также привлечь руководителей, способных повысить производительность труда, контролировать затраты и максимально увеличить доходность».

Дженни Браво, директор по работе со стратегическими клиентами, США



НОВЫЙ ПОДХОД к ведению бизнеса

Внедрение различных форм инноваций

В погоне за объемами добычи многие горнодобывающие компании забыли о необходимости уделять внимание основным экономическим показателям. Они принимали решения о размещении капитала в надежде на то, что высокие цены на сырье компенсируют низкую организацию бизнеса. Многие действовали, ориентируясь на текущую ситуацию, пренебрегая долгосрочной перспективой. Пришло время платить по счетам.

«Насущные проблемы отрасли не изменились. Горнодобывающие компании продолжают бороться с ростом затрат, нестабильностью цен на сырье, ограниченностью финансирования, кадровым дефицитом и ресурсным национализмом. Изменился подход к решению этих проблем. Чтобы вернуть отрасль на путь устойчивого роста, компании должны изменить способы ведения бизнеса, посмотрев на старые проблемы новым взглядом».

Карл Хьюз, руководитель международной Группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности и энергетики

Чтобы компенсировать потери, компании начинают применять более изощренные способы формирования проектных портфелей и распределения капитала. Однако этого может оказаться недостаточно. Чтобы изменить сложившуюся ситуацию, характеризующуюся низкой производительностью труда и неприязнью со стороны правительств и общественности, компаниям, возможно, придется отнестись к инновациям более внимательно.

Для начала следует изменить подход к сокращению расходов, начав применять более надежные способы управления затратами. Необходимо внедрять новые технологии, позволяющие лучше ориентироваться в показателях, относящихся не только к основной деятельности, но также к технике безопасности, охране труда, развитию кадров. Аналогичным образом проведение более четкого стратегического планирования сценариев поможет снизить риски нестабильности цен на сырьевые товары, неопределенности нормативного регулирования и доступности источников воды/энергии. И, наконец, компаниям следует применять новые подходы в работе с населением, правительствами, акционерами, регулирующими органами и персоналом, в том числе представить свои стратегии инвесторам и аналитикам более четко и убедительно.

Иными словами, для горнодобывающих компаний пришло время изменить способ ведения бизнеса. Это будет нелегкой задачей в отрасли, не привыкшей к радикальным переменам. Однако именно этого требует современный рынок, несмотря на то что всего несколько лет назад те же самые участники говорили о необходимости инвестиций в крупные поглощения компаний и проекты, предусматривающие быстрый рост. В конечном итоге, в будущем успешными окажутся те организации, которые учитывают мнение внешней аудитории, используют для обоснования своих решений сведения, полученные на основе анализа данных, и отказываются от устоявшихся парадигм, применявшихся в отрасли в последние годы.

Несмотря на то что игроки горнодобывающего рынка не могут повлиять на глобальные экономические тенденции, они могут изменить способ ведения своей деятельности. По мере того как горнодобывающие компании будут работать над привлечением руководителей, обладающих гораздо более долгосрочным видением чем сейчас, ориентированный на развитие, творческий образ мышления, олицетворяющий инновации и прогресс, перестанет быть чем-то необычным в отрасли и превратится в норму.

Примечания

- 1 Mining.com, 15 сентября 2013 года. «Монголия открывает новую дверь к богатейшим в мире месторождениям коксующегося угля» (“Mongolia opens new door to world’s richest coking coal fields”), Фрик Элс (Frik Els).
- 2 Mining.com, 23 июля 2013 года. «Агентство Metals Economics Group: Затраты на добычу меди растут, содержание металла в руде падает» (“Metals Economics Group: Copper costs up, grades down: Metals Economics Group”), Ана Комнениц (Ana Komnenic).
- 3 The Globe and Mail, 12 августа 2013 года. «Производители золота поставлены в жесткие условия в связи с увеличением издержек и падением цен» (“Gold producers squeezed by rising costs and sliding prices”), Тим Киладзе (Tim Kiladze). Найдено по ссылке <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/energy-and-resources/gold-producers-squeezed-by-rising-costs-and-sliding-prices/article13706432/> 18 сентября 2013 года.
- 4 Port Jackson Partners Limited, 30 мая 2012 года. «Восстановление конкурентоспособности в сфере добычи минеральных ресурсов» (“Regaining our competitive edge in minerals resources”), по заказу Совета по полезным ископаемым Австралии. Найдено по ссылке http://www.minerals.org.au/file_upload/files/presentations/120530_MCA_presentation_FINAL.pdf, 5 ноября 2013 года.
- 5 «Делойт», Канада, 2013 год. «Будущее производительности труда. Тревожный звонок для канадских компаний» (“The future of productivity, A wake-up call for Canadian companies”) Найдено по ссылке http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/insights/insights-and-issues/the-future-of-productivity-2013/index.htm
- 6 World Coal, май 2013 года. «От объема к производительности» (“From Volume to Productivity”), Джулиан Долби (Julian Dolby) и Стив Дайсон (Steve Dyson), «Делойт», Австралия.
- 7 «Рейтерс», 26 марта 2013 года. «Согласно исследованию Федерального резерва, рост Китая может резко замедлиться к 2030 году» (“Fed study says China’s growth could slow sharply by 2030”), Алистер Булл (Alister Bull). Найдено по ссылке <http://www.reuters.com/article/2013/03/26/us-usa-fed-china-idUSBRE92P14T20130326> 5 ноября 2013 года.
- 8 CIBC World Markets Inc., октябрь 2013 года. Согласованные прогнозы аналитиков в отношении цен на сырьевые ресурсы.
- 9 Ottawa Citizen, 3 сентября 2013 года. «По данным исследования, стоимость сделок в горнодобывающей отрасли снизилась в первой половине 2013 года на 74%» (“Mining deal value down 74% in first half of 2013, study says,”), Питер Ковен (Peter Koven). Найдено по ссылке <http://www.ottawacitizen.com/business/fp/Mining+deal+value+down+first+half+2013+study+says/8862534/story.html> 22 сентября 2013 года.
- 10 «Делойт», 2013 год. «Победить на падающем рынке: глобальное исследование угольной промышленности» (“Winning in a downward market: Global coal study”) Найдено по ссылке http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/Consulting%20MOs/CSMLs/us_consulting_WinDownMarketPrint2.pdf 28 октября 2013 года.
- 11 Project Monitor, 17 сентября 2013 года. «Индия готова стать крупнейшим импортером угля» (“India set to become largest importer of coal”) Размещено PM News Bureau. Найдено по ссылке <http://www.projectsmonitor.com/pm-specials/energy/india-set-to-become-largest-importer/> 18 сентября 2013 года.
- 12 Там же.
- 13 Mineweb, 12 апреля 2013 года. «Рост стоимости энергоресурсов угрожает интересам горнодобывающей отрасли Чили» (“Rising energy costs threaten Chile’s mining prowess”), Джули Горндо (Julie Gordon) (Reuters). Найдено по ссылке <http://www.mineweb.com/mineweb/content/en/mineweb-fast-news?oid=185927&sn=Detail> 19 сентября 2013 года.
- 14 Financial Post, 29 апреля 2013 года. «Рассматривают ли частные инвесторы горнодобывающий сектор?» (“Is private equity eyeing the mining sector?”) Thomson Reuters. Найдено по ссылке <http://business.financialpost.com/2013/04/29/is-private-equity-ready-to-get-involved-in-the-mining-sector/> 21 сентября 2013 года.
- 15 Bloomberg. «Продажа рудников на медвежьем рынке вызывает интерес частных инвесторов» (“Mine Sales in Bear Market Brings Private Equity on Prowl”), Бретт Фоли и Элизабет Берманн (Brett Foley, Elisabeth Behrmann). Найдено по ссылке <http://www.bloomberg.com/news/2013-05-08/mine-sales-in-bear-market-brings-private-equity-on-prowl.html> 9 мая 2013 года.
- 16 Financial Post, 12 сентября 2013 года. «Противостояние на рынке слияний и поглощений в горнодобывающей отрасли тестирует банкиров на выдержку и квалификацию» (“Mining M&A standoff tests bankers’ patience and skills”) Reuters. – Найдено по ссылке <http://business.financialpost.com/2013/09/12/mining-ma-standoff-tests-bankers-patience-and-skills/> 21 сентября 2013 года.
- 17 Financial Post, 31 июля 2013 года. «Редкая возможность совершить приобретения для горнодобывающих компаний среднего эшелона» (“Mid-tier miners get rare acquisition opportunities”), Питер Ковен (Peter Koven).
- 18 Preqin, апрель 2013 года. “Private Equity Spotlight.” Найдено по ссылке https://www.preqin.com/docs/newsletters/PE/Preqin_Private_Equity_Spotlight_April_2013.pdf 21 сентября 2013 года.
- 19 Там же.

- 20 Financial Post, 12 сентября 2013 года. «Противостояние на рынке слияний и поглощений в горнодобывающей отрасли тестирует банкиров на выдержку и квалификацию» (“Mining M&A standoff tests bankers’ patience and skills”) Reuters. Найдено по ссылке <http://business.financialpost.com/2013/09/12/mining-ma-standoff-tests-bankers-patience-and-skills/>, 22 сентября 2013 года.
- 21 The International, 7 августа 2013 года. «Протестующие против добычи золота в Греции требуют альтернативы мерам экономии» (“Protestors against gold mining in Greece demand alternatives to austerity”), Фелисити ле Квесне (Felicity Le Quesne). Найдено по ссылке <http://www.theinternational.org/articles/455-protestors-against-gold-mining-in-greece> 23 сентября 2013 года.
- 22 Mining.com, 18 июня 2013 года. «Новые протесты угрожают руднику Ньюмонт Конга в Перу» (“Fresh protests threaten Newmont Conga mine in Peru”), Сесилия Ямасми (Cecilia Jamasmie).
- 23 Mining.com, 20 сентября 2012 года. «Один человек погиб в столкновениях у шахты Баррик в Перу, эксплуатация шахты остановлена», Сесилия Ямасми (Cecilia Jamasmie).
- 24 Associated Press, 2 августа 2013 года. «Горнодобывающая отрасль озабочена по поводу энергетических проектов» (“Chile: mining worries over power projects”), Ева Вергара (Eva Vergara). Найдено по ссылке <http://finance.yahoo.com/news/chile-mining-worries-over-power-202043319.html> 24 сентября 2013 года.
- 25 «Рейтерс», 10 июня 2013 года. «Канадская компания Kinross отказывается от проекта золотодобычи в Эквадоре» (“Canada’s Kinross cancels Ecuador gold project”), Аллисон Мартелл (Allison Martell). Найдено по ссылке <http://www.reuters.com/article/2013/06/10/kinross-ecuador-idUSL2N0EM1ZK20130610?type=companyNews> 23 сентября 2013 года.
- 26 Devex Impact, 10 мая 2013 года. «На тесном поле корпоративной ответственности существуют новые возможности» (“In the crowded field of corporate citizenship, an opportunity awaits”), Андреа Усим (Andrea Useem). Найдено по ссылке <https://www.devex.com/en/news/in-the-crowded-field-of-corporate-citizenship-an/80924> 24 сентября 2013 года.
- 27 PetroMin, ноябрь-декабрь 2011 года. «Новые парадигмы предотвращения серьезных травм и смертности» (“New Paradigms for Serious Injuries and Fatality Prevention”), Рики Ю (Ricky Yu).
- 28 Bloomberg News, 1 апреля 2013 года. «Поисковые работы на китайской золотодобывающей шахте в Тибете приостановлены, число погибших достигло 36» (“China Gold Tibet Mine Rescue Suspended as Death Toll Rises to 36”).
- 29 The New York Times, 16 октября 2013 года. «Катастрофы в горнодобывающей отрасли» (“Mining Disasters”). Найдено по ссылке http://topics.nytimes.com/top/reference/timestopics/subjects/m/mines_and_mining/mining_disasters/ 16 октября 2013 года.
- 30 Совет по кадровым ресурсам горнодобывающей отрасли, май 2013 года. «Занятость в канадской горнодобывающей отрасли, требования к найму и доступные ресурсы на десятилетнюю перспективу» (“Canadian Mining Industry Employment, Hiring Requirements and Available Talent 10-year Outlook”). Найдено по ссылке http://www.mihr.ca/en/resources/MiHR_10_Year_Outlook_2013.pdf on October 16, 16 октября 2013 года.

Контактная информация

Для получения дополнительной информации просьба обращаться к следующим специалистам «Делойта» в области добывающей промышленности:

Международные специалисты

Руководитель международной Группы по оказанию услуг предприятиям горнодобывающей промышленности

Филип Хопвуд

+61 3 9671 6461

phopwood@deloitte.com.au

Руководитель международной Группы по оказанию услуг предприятиям добывающей промышленности и энергетики

Карл Хьюз

+44 20 7007 0858

cdhughes@deloitte.co.uk

Африка

Энтони Зогби

+27 11 806 5130

tzoghby@deloitte.co.za

Северная и Южная Америка

Гленн Айвз

+1 416 874 3506

gives@deloitte.ca

СНГ

Расселл Бэнхам

+7 (495) 787 06 00, доб. 2107

rubanham@deloitte.ru

Европа

Дэвид Квинлин

+41 44 421 6158

dquinlin@deloitte.ch

Дополнительный список специалистов, процитированных в отчете

Канада

Валери Шор

+1 416 601 6147

vhort@deloitte.ca

Список контактных лиц по странам

Аргентина

Эдит Альварес

+11 4320 2791

edalvarez@deloitte.com

Австралия

Ники Айвори

+61 8 9365 7132

nivory@deloitte.com.au

Рубен Саайман

+61 7 3308 7147

rgsaayman@deloitte.com.au

Бразилия

Эдуардо Таварес

Раффаини

+55 21 3981 0538

eraffaini@deloitte.com

Канада

Юрген Байер

+1 416 874 3146

jbeier@deloitte.ca

Чили

Кристофер Лион

+56 2 729 7204

clyon@deloitte.com

Китай

Джереми Саут

+86 10 8512 5686

jesouth@deloitte.com.cn

Колумбия

Жулио Беррокал

+57 5 360 8306

jberrocal@deloitte.com

Индия

Калпана Джейн

+91 11 4602 1406

kajain@deloitte.com

Мексика

Сезар Гарса

+52 871 7474401

x4401

cgarza@deloittemx.com

Монголия

Мартин Поу

+976 70120450 306

mpow@deloitte.com

Перу

Карла Веласкес

+51 1 211 8559

kvelasquez@deloitte.com

Польша

Томаш Коник

+48 32 603 03 35

tkonik@deloitteCE.com

ЮАР

Абри Оливье

+27 82 874 6040

aolivier@deloitte.co.za

Энди Клэй

+27 11 517 4205/6

mrieder@deloitte.com

Юго-Восточная Азия

Кристиан Прокша

+62 21 390 6433

chprokscha@deloitte.com

Турция

Уйгур Йорук

+90 312 295 4700

uyoruk@deloitte.com

Великобритания

Тим Биггс

+44 20 7303 2366

tbiggs@deloitte.co.uk

США

Рик Карр

+1 713 982-3894

ricarr@deloitte.com

Дженни Браво

+1 714 642 6528

jenbravo@deloitte.com

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» — международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира. Более 200,000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Сотрудники «Делойта» объединены особой культурой сотрудничества, которая в сочетании с преимуществами культурного разнообразия направлена на развитие высоких моральных качеств и командного духа и повышает ценность наших услуг для клиентов и рынков. Большое внимание «Делойт» уделяет постоянному обучению своих сотрудников, получению ими опыта практической работы и предоставлению возможностей карьерного роста. Специалисты «Делойта» способствуют укреплению корпоративной ответственности, повышению общественного доверия к компаниям объединения и созданию благоприятной атмосферы в обществе.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании; каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. Подробная информация о юридической структуре «Делойт Туш Томацу Лимитед» и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте www.deloitte.com/about. Подробная информация о юридической структуре «Делойта» в СНГ представлена на сайте www.deloitte.com/ru/about.