



## Тенденции развития – 2015

Десять ключевых проблем  
горнодобывающего сектора  
в предстоящем году



---

Безусловно, предприятия горнодобывающего сектора работают в сложных регионах присутствия и им становится все труднее соответствовать требованиям надзорных и контролирующих органов. Тем не менее они вынуждены адаптироваться к меняющейся рыночной конъюнктуре, внедряя инновационные решения, чтобы добывать больше, но при меньших затратах. Наблюдаемые тенденции сохранятся, несмотря на спад или подъем на рынке в будущем.

Филип Хопвуд, руководитель Международной группы «Делойт Туш Томацу Лимитед» по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности



# Сохраняйте спокойствие

# и продолжайте работать

Когда все идет хорошо, легко надеяться на лучшее, однако в последние годы компании горнодобывающего сектора видели лишь небольшое количество положительных факторов. Напротив, во многих отношениях до сих пор существует предчувствие надвигающейся катастрофы.

---

Если предприятия рассчитывают выйти из фазы снижения текущего экономического цикла, в более выгодной позиции, чем при входе в нее, им необходимо увеличить интенсивность добычи и сосредоточить усилия на снижении капитальных затрат и повышении эффективности персонала и энергопотребления. Для этого потребуются просчитанное с учетом возможных рисков внедрение инновационных технологий, используемых в других отраслях, а также расширение применения информационных технологий.

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

**П**редприятия горнодобывающего сектора продолжают бороться с такими трудностями, как волатильность цен, геополитическая нестабильность, рост затрат, снижение среднего содержания полезных ископаемых и общая нехватка финансирования. При наличии относительно оптимистичных прогнозов развития для таких стран, как Индия и Китай, степень неопределенности в отношении них по-прежнему высока; Япония сталкивается с проблемами государственного долга и быстро стареющего населения; нестабильная обстановка на приграничных территориях Российской Федерации и на Ближнем Востоке вызывает серьезные опасения. Заинтересованные лица по всему миру становятся все более требовательными к отрасли. Перспективы для ряда типов сырья, в особенности железной руды и угля, также не слишком обнадеживающие.

#### **Надежда есть**

Однако, как это часто бывает с информацией, стакан всегда не только наполовину пуст, но и наполовину полон. Другими словами, наряду с признаками спада наблюдаются и признаки восстановления. Экономика США ожила; ряд европейских стран медленно, но верно восстанавливаются; Индии и Китаю еще предстоит долгий путь урбанизации, индустриализации и электрификации.

Ценовые прогнозы по ряду видов сырья (никель, алюминий, цинк, свинец) также улучшаются. К тому же отрасль вновь становится привлекательной для инвесторов, учитывая то, что показатели оценки стоимости по отрасли, капитализации горнодобывающих компаний и доходности начинают подавать признаки восстановления.

#### **Ускоряя цикл**

Все это не устраняет тех проблем, с которыми все еще сталкиваются такие серьезные игроки отрасли, как компании по добыче угля, небольшие горнодобывающие компании, разведочные компании, а также сервисные предприятия. Однако наблюдаемые тенденции подчеркивают традиционный циклический характер развития горнодобывающей отрасли. В ситуации, когда волатильность рыночных условий становится нормой, будущий успех зависит не от умения лавировать меж привычных камней, плывя по течению, а от способности ускориться на выходе из нижней фазы экономического цикла.

В основном компании горнодобывающей отрасли достойно справляются с этой задачей, совершенствуя методики сокращения затрат и распределения капитала. Это неплохо для первого шага, однако многое еще предстоит сделать. Чтобы обеспечить долгосрочный рост компании должны быть достаточно гибкими и способными делать ходы в неожиданных направлениях. Достижение гибкости требует более тщательного анализа возможных сценариев развития событий, проведения более комплексного анализа данных, а также более обстоятельного подхода к управлению рисками.

Итак, в седьмом ежегодном отчете «Тенденции развития – 2015», подготовленном «Делойтом», детально рассмотрены трудности, с которыми горнодобывающие компании столкнутся в наступившем году, а также предложен план возможных путей их решения, разработанный специалистами фирм – участников «Делойта». Наша цель – начать откровенное обсуждение преимуществ и недостатков отрасли, смотря на вещи без излишнего пессимизма, но и не сквозь розовые очки. Как всегда, мы ждем ваших комментариев и надеемся, что нижеприведенный анализ поможет вам в принятии стратегических решений.

# 1 Вернуться к основам Достичь совершенства в операционной деятельности

Если говорить об основной проблеме, с которой сталкивались руководители предприятий горнодобывающей промышленности в прошлом году, то ее можно выразить в нескольких словах – это возврат к прежнему уровню производительности. И это вовсе не удивительно. На протяжении 2013 года производительность предприятий горнодобывающей отрасли (определяемая как средний вклад одного работника в ВВП за час работы) упала до новых минимальных значений.

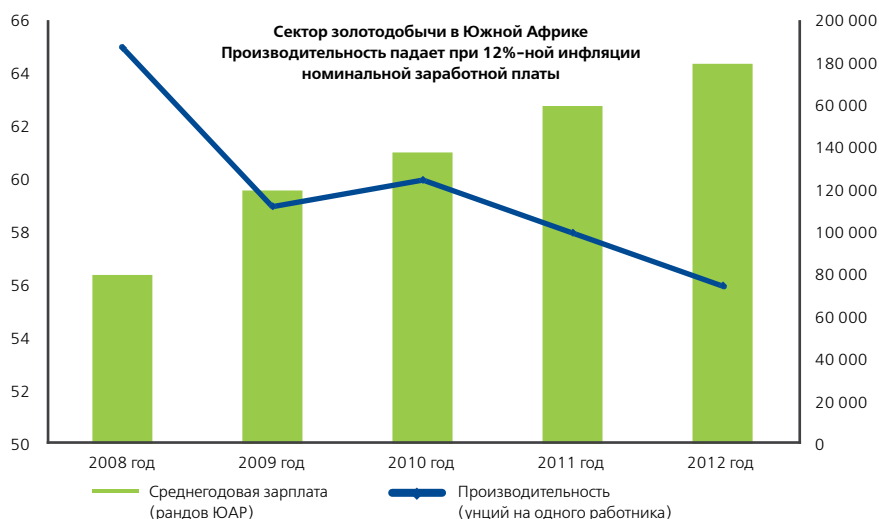
В горнодобывающих регионах по всему миру спад производительности был обусловлен структурными изменениями на рынке труда, повышением себестоимости производства, существенной нехваткой энергоресурсов и воды, ухудшением качества руды, а также последствиями, возникшими в результате неэффективного распределения капитала. По данным «Прогноза развития горнодобывающего сектора на 2014 год», составленного компанией Newport Consulting, 93% (!) руководителей горнодобывающего сектора смотрели на перспективы роста в течение следующего года без особого энтузиазма<sup>1</sup>.

## Возврат к производительности

В условиях нестабильности цен на полезные ископаемые, руководители компаний сосредоточились на достижении устойчивого повышения производительности. За прошедший год было проведено существенное сокращение затрат и оптимизация их структуры. Новые реалии по управлению капиталом также заставили предприятия пересмотреть ряд капитальных проектов; горнодобывающие компании упрощают портфели активов, реализуют непрофильные активы, договариваются об изменении условий погашения задолженности и закрывают малорентабельные месторождения. Сейчас основная задача руководителей сектора – повысить производительность своих предприятий за счет совершенствования операционной деятельности.

В ряде случаев такая политика дает определенные результаты. К примеру, горнодобывающие компании в Австралии добывают рекордные объемы сырья, поставляемого на экспорт, составляющие 10% ВВП страны<sup>2</sup>. Некоторые диверсифицированные горнодобывающие компании существенно увеличили рентабельность используемого капитала. Инвесторы одобряют такую стратегию, что приводит к постепенному повышению цен на акции горнодобывающих компаний.

График 1. Производительность в Южной Африке

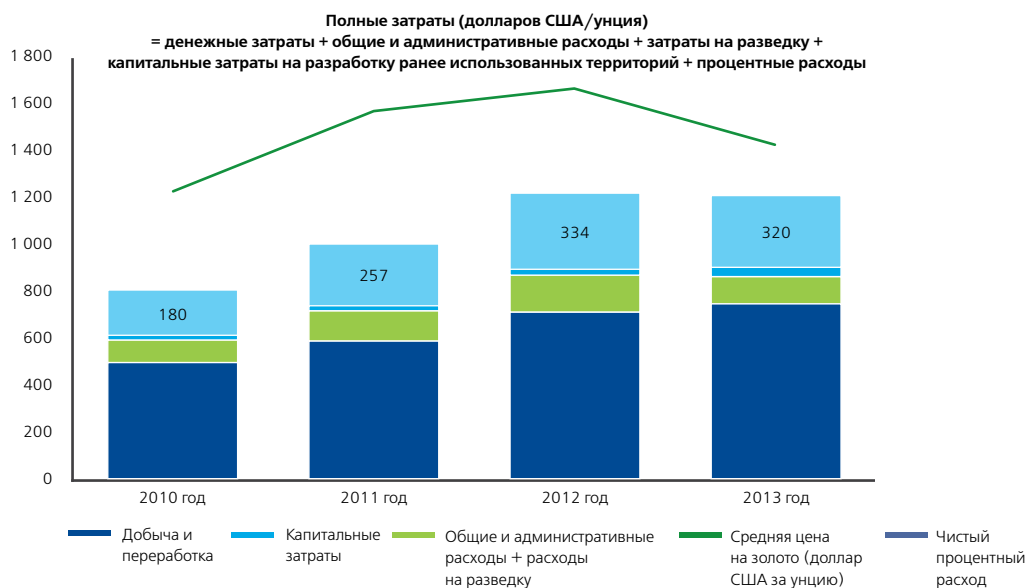


Источник: Queensland Treasury, Morgan Stanley, CIMB

Несмотря на положительные тенденции, путь к достижению необходимого уровня производительности еще далек от конечной цели. Особенно это касается производителей необработанного минерального сырья, которые, возможно, испытают на себе фундаментальные изменения спроса на мировом рынке, однако другим сегментам отрасли тоже предстоит проделать определенную работу. Во всех сегментах обеспечение устойчивой производительности и прибыльности будет определять способность обеспечивать

измеримый доход по всем имеющимся активам. Для достижения этой цели некоторые компании сосредотачивают свои усилия на конкретных областях, таких как цепочка поставок или управление активами. Другие нацеливаются сразу на несколько областей в надежде добиться пристального внимания к управлению затратами во всех подразделениях предприятия. В любом случае устойчивое совершенство в операционной деятельности требует как долгосрочных усилий, так и желания принять новые правила игры.

**График 2. Прибыль сектора золотодобычи (полные затраты, долларов США/унция)**



Источник: Societe Generale, 11 сентября 2013 года

Несмотря на усилия, которые предпринимают горнодобывающие компании, чтобы контролировать свои расходы, ухудшающееся качество добываемого сырья продолжит оказывать негативное влияние на их затраты. Для того чтобы вновь набрать обороты и заложить прочную основу для следующего горнодобывающего цикла, компаниям необходимо ускорить реализацию программ повышения операционной эффективности и увеличить инвестиции в инновации.

Джулиан Долби, руководитель Группы «Делойта» в Австралии по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

# Внутренние ресурсы или привлечение подрядной организации?

В период бума горнодобывающей отрасли одной из необычайно возросших статей производственной себестоимости была оплата услуг международных подрядных компаний и поставщиков услуг проектирования, закупок, строительства и управления (EPCM). Перерасход бюджета был обычным делом, и у горнодобывающих компаний возникали проблемы с пониманием структуры непомерно разраставшихся затрат.

С учетом такой тенденции нет ничего удивительного в том, что при попытке минимизировать затраты многие горнодобывающие компании провели оптимизацию своих баз поставщиков и потребовали больших скидок. Другие компании пошли еще дальше и взяли обратно на себя управление строительством и другими функциями, которые, как правило, отдаются внешним подрядчикам, передав их в руки собственных специалистов. Так, по данным недавно проведенного исследования, 80% горнодобывающих компаний Австралии заявили о своих планах осуществлять техническое обслуживание собственными силами (а в некоторых случаях такой переход уже осуществлен)<sup>3</sup>.

## Обдуманно или поспешно?

С одной стороны такая реакция вполне оправдана. За счет сохранения управления в собственных руках над более широким спектром работ, включая строительные, компании имеют больше шансов сдержать затраты, повысить операционную эффективность, а также обеспечить согласованность операционных целей и задач.

С другой стороны, оказание давления на поставщиков может иметь негативные последствия в долгосрочной перспективе. Некоторые подрядчики могут снизить качество предоставляемых услуг, чтобы как можно больше сократить свои затраты. Другие же попросту будут вынуждены уйти с рынка. Несмотря на то что такой способ консолидации, скорее всего, выведет наименее компетентных подрядчиков из игры, он также может создать вакуум, который компаниям будет трудно заполнить в следующей фазе роста рынка; таким образом, они могут оказаться целиком во власти нескольких крупных подрядчиков, переживших встряску.

## Принятие обоснованных решений

Во избежание таких нежелательных последствий компании горнодобывающей отрасли должны принимать решения в отношении использования собственных сил и внешнего подряда на основе полных данных. Самое главное — оценка как положительных сторон внутреннего производства, включая сокращение затрат и улучшение контроля, так и потенциальных отрицательных сторон, включая нестабильность качества услуг или долгосрочный эффект при определении оптимальной модели операционной деятельности.

Не меньшее внимание следует уделять принятию решений в отношении предельного снижения затрат на услуги подрядчиков. При налаживании сотрудничества с поставщиками мирового уровня горнодобывающие компании должны устанавливать ключевые показатели эффективности (КПЭ), касающиеся не только конечного продукта и затрат. Также необходимо разработать критерии для оценки процедур, систем внутреннего контроля, методик подбора персонала и формирования ценностей компаний-подрядчиков. Развивая такие взаимовыгодные отношения, компании горнодобывающей отрасли смогут эффективнее стимулировать культуру экономии затрат при работе с внешними подрядчиками в целях предотвращения неизбежных скачков подобных расходов на внешних подрядчиков в период следующего бума в горнодобывающей промышленности.

Со своей стороны, подрядчики должны углубить понимание своих собственных процедур и операционной деятельности, с тем чтобы принимать информированные решения относительно пределов сокращения затрат или выполнения предъявляемых все более сложных требований. В некоторых случаях консолидация подрядчиков может способствовать обеспечению большей экономии за счет масштаба. Также подрядчики смогут обосновать экономическую обоснованность высокой стоимости своих услуг их высоким качеством, а также предоставить перечень проектов, выполненных вовремя и в рамках заданного бюджета. В любом случае в выигрыше окажутся те подрядчики, которые продемонстрируют не только солидное финансовое состояние, но и диверсифицированные источники дохода.



**1**

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В условиях стратегии абсолютного неприятия невыполнения планов компании должны пересмотреть не только свои традиционные подходы к организации производства, применению соответствующих технологий, торговле и маркетингу, но и основополагающие подходы к управлению затратами. Вот несколько предложений по достижению совершенства в операционной деятельности:

### Отнеситесь к аналитике данных со всей серьезностью

В последние годы компании начали использовать данные аналитики с целью сокращения затрат на операционную деятельность, техническое обслуживание, безопасность и управление цепочкой поставок. Инструменты аналитики данных становятся все более сложными, и возникает все больше возможностей для наращивания эффективности. С точки зрения управления персоналом, компании теперь могут оценивать большие массивы данных по сотрудникам для принятия более информированных решений в сфере планирования рабочей силы. Руководители могут использовать информацию о состоянии оборудования в режиме реального времени для оптимизации графика технического обслуживания, а также повышения эффективности загрузки активов. Также есть возможность консолидировать данные из разрозненных источников с целью оптимизации цепочки поставок и улучшения планирования горных работ. Можно непрерывно отслеживать состояние портфеля горнодобывающих активов для выявления изменений в стоимости сырья и затратах, которые могут повлиять на прибыльность. Прогнозная аналитика проектов позволяет значительно сократить случаи перерасхода средств, и, следовательно, увеличить доходность капитальных проектов. Управляя большими массивами данных в режиме реального времени, некоторые компании могут оптимизировать глобальные процессы разработки полезных ископаемых из одного офиса. Весьма вероятно, что со временем совершенство в операционной деятельности будет в первую очередь зависеть от способности предприятия эффективно истолковывать собираемые им огромные массивы данных.

### Внедряйте инновации

Настоящей производительности можно достигнуть только за счет сокращения наиболее крупных для отрасли статей расходов, а не просто за счет попыток незначительной экономии средств, где только возможно. Для многих компаний такой статьёй станут затраты на энергопотребление. В их сокращении компаниям на помощь приходят новые технологии, возобновляемые источники энергии и электрификация.

<b>Будьте прозрачны</b>	Для усиления контроля над операционной деятельностью компании горнодобывающего сектора должны стремиться к созданию «прозрачных» потоков обмена информацией между головным офисом и регионами добычи посредством единых систем управления на уровне предприятия. Отчеты в режиме реального времени, наглядные информационные табло и эффективные системы сбора бизнес-информации помогут компаниям повысить уровень подотчетности на уровне предприятия, принимать более информированные стратегические решения, а также обеспечить максимально эффективную и результативную работу каждой шахты или разреза.
<b>Измените корпоративную культуру</b>	Совершенство в операционной деятельности подразумевает получение единого представления о ней на уровне предприятия. Вместо того чтобы реализовывать отдельные программы на отдельных объектах, компании должны найти общий язык и единый подход к наращиванию операционной эффективности во всей организации. Речь идет не о разработке набора принципов, здесь необходима культурная трансформация.
<b>Улучшите показатели бухгалтерского баланса</b>	В стремлении сохранить капитал компании горнодобывающего сектора возвращаются к основам – оптимизируют материально-производственные запасы, оборотный капитал, реализуют непрофильные активы, а также активно работают с портфелем профильных активов. Некоторые компании берут пример с производственного сектора и стремятся к осуществлению операционной деятельности на принципах «бережливого производства», сокращая чрезмерные расходы, образовавшиеся в течение активной фазы цикла, а также передавая второстепенные функции на внешний подряд.
<b>Оптимизируйте структуру управления</b>	Во избежание ошибочных действий в операционной сфере многие компании оптимизируют структуры подотчетности, чтобы иметь возможность получать более ясную картину функционирования конкретных активов, выполнения существующих планов проведения горных работ, а также предыдущих планов капитальных затрат в условиях меняющихся требований. Цель таких действий – выход за рамки стандартных методов сокращения затрат путем уменьшения внутренней бюрократической волокиты, связанной с широким спектром систем и процедур: от способов добычи и планирования до контроля качества, безопасности и охраны окружающей среды.
<b>Будьте готовы ко всему</b>	В условиях частого возникновения труднопрогнозируемых и редких событий, которые имеют значительные последствия, так называемых «черных лебедей», горнодобывающим компаниям необходимы устойчивые механизмы создания сценариев дальнейших действий, позволяющие им адаптироваться к широкому спектру потенциальных вариантов будущего развития событий. Более комплексные подходы к планированию сценариев дальнейших действий позволят компаниям задавать параметры ответных мер; возможно применение таких методик, как эконометрический анализ (применение статистических приемов для анализа экономических данных), прогнозирование с корректировкой на степень риска, а также анализ чувствительности для отслеживания эффекта воздействия внешних факторов (таких как изменения в сырье и ценах), способных повлиять на жизнеспособность проекта.

## 2 Инновации – новый путь к выживанию Это не только про контроль над расходами

Как и в предыдущие годы, компании горнодобывающей отрасли продолжают находиться под давлением различных факторов. Качество руды ухудшается, затраты растут, усиливается давление со стороны рабочих и они становятся все более требовательными. В таких условиях постепенного улучшения уже недостаточно. Вот почему многие ведущие компании отрасли понимают необходимость скорейшего внедрения инноваций.

При первом приближении внедрение инноваций – это оптимальная стратегия по управлению затратами. Компании, инвестировавшие в такие технологии, как дистанционная добыча, автономное оборудование, беспилотные грузовики и вагонетки, сократили свои расходы в разы и вместе с тем повысили производительность.

Однако сейчас нет никакого сомнения в том, что на горизонте появились новые гораздо более широкие возможности применения инновационных решений, помимо экономии капитала. При стратегическом подходе инновации также позволяют сокращать человеческие трудозатраты и энергоёмкость, повышая, при этом, объёмы добычи.

Используя результаты исследований  
Понятие инноваций следует трактовать шире, чем научно-исследовательские разработки по конкретному процессу или технологии. На самом деле, компании могут применять нововведения в самых разных областях, таких как сбор и анализ данных о поставщиках по конкретным операционным задачам, переоценка своего места в цепочке создания стоимости в энергетике, поиск новых путей налаживания партнерских отношений и взаимодействия с ключевыми заинтересованными лицами и сторонами.

Однако, чтобы получить положительные результаты от внедрения инноваций, компании горнодобывающего сектора должны переломить ряд традиционных консервативных тенденций. Во многих случаях руководители горнодобывающих компаний испытывают трудности с внедрением технологий, которые уже хорошо себя зарекомендовали не только в других отраслях промышленности, но и на предприятиях горнодобывающей отрасли. В результате наибольшие трудности представляют не сами технологии, а их адаптация под процессы компании.

Необходимо отказаться от такого подхода, и тогда компании смогут свободно адаптировать практические решения, используемые в других отраслях, и применять их для удовлетворения своих нужд. К примеру, тоннельные буровые машины, использованные инженерами-строителями при прокладке Евротоннеля, могут существенно сократить применение горнорабочими взрывчатки. До недавнего времени такие машины не могли быть использованы в условиях шахт ввиду их больших габаритов. Однако некоторые новаторы используют соответствующие технологии для создания машин меньших размеров, таким образом эффективно адаптируя готовые решения из других отраслей в целях получения скорейшего результата.

### Перерисовывая будущее

Вместе с тем, инновации обязывают компании коренным образом менять свой образ мыслей. К примеру, горнодобывающие компании традиционно сосредоточивались на добыче сырья более высокого качества и достижении наиболее быстрой производительности за счет оптимизации карьерных работ, плана добычи, ассортимента и логистики. Однако использование инновационного подхода предусматривает выстраивание полностью новой концепции, включающей использование новых данных, технологий добычи и энергопотребления для создания максимальной отдачи (см. боковую вставку).

С таким подходом инновации могут принести гораздо больше пользы, чем простое сокращение затрат. Они помогут компаниям минимизировать риски и управлять рисками, укрепить бизнес-модели и наладить более эффективное взаимодействие с местным населением и органами власти. Инновации помогают сервисным компаниям, предоставляющим услуги

в горнодобывающей отрасли, нарастить свою ценность благодаря разработке новых товаров и услуг. В более долгосрочной перспективе инновации могут даже позволить компаниям обратить внимание на такие проблемные области, как корпоративная социальная ответственность, соблюдение экологических норм и устойчивое развитие.

---

Традиционно компании разрабатывают стратегии, определяя те уступки, на которые им придется пойти для достижения поставленных задач. Истинные новаторы думают масштабнее. Инновация — это достижение результатов деятельности за счет изменения правил игры. Инновация — это не применение лучшей практики: это разработка новой практики.

Карла Веласкез, руководитель Группы «Делойта» в странах Латинской Америки и Карибского бассейна по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

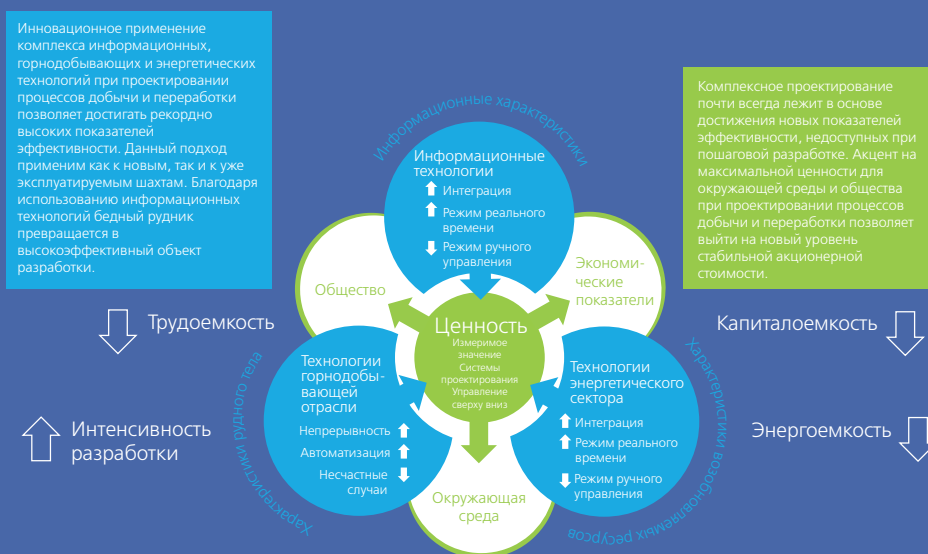
# Смелее, смелее!

На протяжении десятилетий компании горнодобывающей отрасли осознавали необходимость внедрения новых технологий для повышения уровня автоматизации и сокращения числа несчастных случаев на производстве. Об этом говорит тот факт, что ведущие предприятия данного сектора продолжают поиски новых технологий, таких как наноматериалы, 3D-печать, проектирование на основе модульной системы, робототехника, биоинженерия, альтернативные способы транспортировки, в стремлении усовершенствовать операционную деятельность.

Однако сегодня стоимость складывается не только из вышеперечисленных составляющих. Для улучшения долгосрочного планирования и прогнозирования компаниям необходимо исследовать возможность применения последних новинок в сфере информационных технологий, таких как облачные вычисления, системы со встроенным логическим аппаратом, сенсоры, системы глобального позиционирования (GPS), кибербезопасность, большие массивы данных, имитационное моделирование и 3D-визуализация. Для сокращения вредных выбросов и ускорения темпов электрификации необходимо обратить

внимание на такие энерготехнологии, как материалы с улучшенными свойствами, хранение энергии, интеллектуальные электросети, преобразование возобновляемой энергии, сверхпроводники, недетонационные взрывные работы, а также лазеры высокой мощности.

Интегрируя горнодобывающие, энергетические и информационные технологии в технологические процессы добычи и переработки сырья, компании отрасли смогут добиться рекордно высоких результатов деятельности. Таким образом, можно улучшить стандарты безопасности, сэкономить денежные средства, оптимизировать структуру энергоресурсов, а также усовершенствовать операционную деятельность в значительных масштабах. Однако, чтобы осуществить такой прорыв, руководство должно смело смотреть в будущее, к которому необходимо двигаться семимильными шагами, а не короткими перебежками.



В своей совокупности данные технологии могут помочь компаниям сократить человеческие трудозатраты, капитало- и энергоемкость и увеличить интенсивность добычи.

## 2

### Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

По мере внедрения инноваций в свою операционную деятельность компании горнодобывающего сектора начинают осознавать ту значительную выгоду, которую они в результате получают. Ниже представлены рекомендации по ускорению данного процесса:

**Наполните  
вашу компанию  
новаторскими  
идеями**

Если компания полагает, что ее будущий успех зависит от новых технологий, программы внедрения инноваций должны стать основополагающей частью ее стратегии. Начать можно с малого, однако внедрение инноваций должно получать поддержку со стороны высшего руководящего состава; под них необходимо выделять ресурсы, выработать системный подход и иметь ясное понимание того, как они смогут дополнить или сочетаться с существующими программами совершенствования операционной деятельности.

**Мыслите глобально,  
испытывайте  
локально, действуйте  
быстро**

Горнодобывающие компании обычно предпочитают тестировать новые системы в реальных масштабах, поэтому системные обновления проводятся в ограниченном диапазоне в целях удержания объемов затрат в определенных границах. Новаторы делают все наоборот: они изучают отдельные компоненты системы для выявления наибольших возможностей структурных усовершенствований, а затем проводят небольшие тесты для проверки обоснованности новой концепции. Это позволяет компаниям устранить операционные риски без больших затрат до полномасштабного развертывания и приобретать большие выгоды. С появлением технологий проектирования на основе модульной системы преимущества экономии за счет масштаба нивелируются, что позволяет компаниям мыслить глобально, испытывать локально и действовать быстро.

**Оперативно оценивайте появляющиеся технологии** Новые технологии обещают кардинальным образом изменить основы горнодобывающего сектора. Инструменты 3D-визуализации помогают компаниям контролировать деятельность сотрудников, состояние оборудования, а также изменяющиеся условия работы на каждом объекте в режиме реального времени. Новые технологии переработки полезных ископаемых уменьшают вероятность возникновения несчастных случаев, связанных с добычей золота, а также позволяют разрабатывать ранее экономически нецелесообразные месторождения. Социальные сети позволяют осуществлять электронное резервирование на объектах, а также дают сотрудникам доступ к необходимой информации независимо от их местонахождения. Некоторые компании даже запустили платформы для обмена короткими СМС-сообщениями с целью укрепления взаимодействия между руководством и сотрудниками, получения обратной связи и увеличения заинтересованности рабочей силы. Новые технологии в области добычи и логистики также могут сократить как использование природных ресурсов, так и выбросы вредных веществ. Например, после запуска в эксплуатацию горно-обогатительного комплекса компании Vale в бразильском железорудном бассейне Каражас в рамках проекта S11D будет потребляться на 93% меньше воды, на 77% меньше топлива, а также производиться на 50% меньше выбросов, способствующих усилению парникового эффекта, по сравнению с тем, если бы использовались традиционные технологии и методы<sup>4</sup>.

**Вливайтесь в инновационную среду** Предприятие не может разрабатывать инновационную стратегию только своими силами. Чтобы по-настоящему изменить отрасль, горнодобывающие компании должны создавать альянсы и совместные предприятия с ИТ компаниями-разработчиками, а также предприятиями, которые уже предпринимают шаги к систематическому сбору данных о своих организациях. Объединяя специалистов, новые идеи и опыт, компании, расположенные к сотрудничеству, имеют больше шансов на определение наиболее перспективных с точки зрения внедрения инноваций областей, способствующих получению выгод всеми компаниями горнодобывающего сектора.

**Готовьтесь к новым реалиям операционной деятельности** Своим потенциалом фундаментального изменения реалий отрасли инновации зачастую создают угрозу для статус-кво. Соответственно, компании горнодобывающего сектора должны заранее продумывать последствия нововведений. К примеру, за проведением автоматизации, скорее всего, последуют сокращения персонала. Такие меры повысят показатели безопасности, однако могут вызвать недовольство среди местного населения в странах, где отрасль создает большое количество рабочих мест. В будущем руководители компаний горнодобывающего сектора должны задуматься над новыми путями создания рабочих мест за счет своей покупательной способности, для того чтобы обратить природные богатства во благо общества.

# 3 Новая парадигма энергопользования

## Сокращение энергозатрат

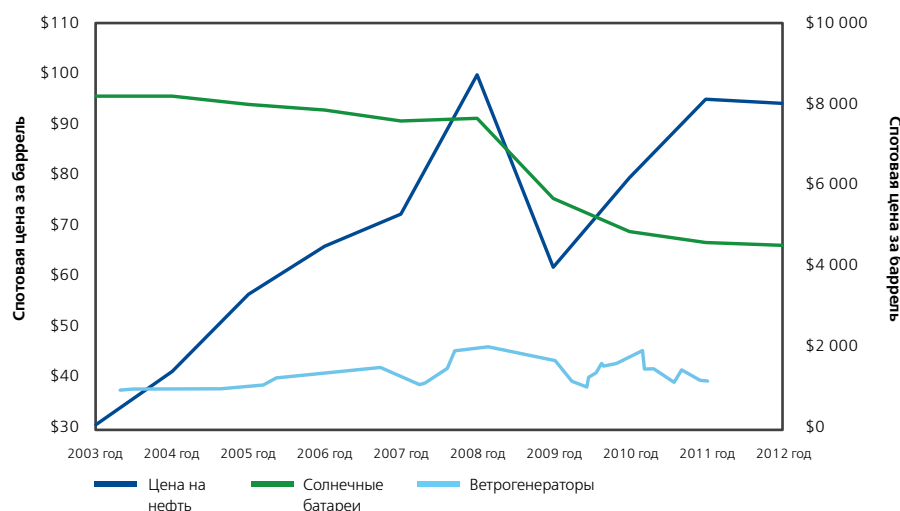
**И**нфраструктурные ограничения – далеко не новая проблема горнодобывающей отрасли, однако в последнее время также наблюдается все более ощутимый дефицит энергоресурсов. К примеру, в Чили с 2001 по 2011 годы энергопотребление компаний горнодобывающей отрасли выросло на 59%<sup>5</sup>. Если сравнивать с другими странами, чилийские предприятия потребляют в среднем 25 мегаватт/час на тонну переработанного материала, что на 10% больше среднего показателя по миру<sup>6</sup>.

При этом в других странах наблюдаются аналогичные тенденции. В странах Южной Америки капитальные затраты на высокогорных объектах возрастают ввиду увеличения затрат на подачу воды на большую высоту. В последнее десятилетие месторождения в Австралии продемонстрировали 60% роста энергопотребления<sup>7</sup>. Ежегодная потребность Зимбабве в электроснабжении в размере 2 200 мегаватт существенно превышает производимые в стране 1 200 мегаватт<sup>8</sup>. Замбия также страдает от существенного энергодефицита при неуклонном росте энергозатрат. Мировые цены на дизельное топливо увеличиваются на 10–15% каждый год; на сегодняшний день 30% операционных затрат горнодобывающих компаний приходится на энергоснабжение<sup>9</sup>.



Вместе с тем растут риски использования традиционных источников энергии. Работы ведутся на все более удаленных объектах, что увеличивает вероятность происхождения экологических катастроф, связанных с транспортировкой дизельного топлива на большие расстояния и по пересеченной местности. К тому же недавно Всемирная организация здравоохранения признала выбросы, образующиеся от дизельного топлива, канцерогенными, что вынудило компании искать более безопасную альтернативу.

График 3. Соотношение стоимости солнечных батарей и ветрогенераторов и цен на нефть с 2003 по 2012 годы



Источник: на основе данных исследований Boliger & Wiser (2011); Barbose, Darghouthy, Weaver & Wiser (2013); U.S. Energy Information Administration (2013)



---

С каждым годом затраты на энергоснабжение в горнодобывающей отрасли становятся все более ограничительными. Сюда можно отнести рост цен на дизельное топливо вследствие ухудшения качества руды и более протяженных маршрутов транспортировки, строительство магистральных линий электропередачи для подключения к местным электросетям, доставку топлива на высокогорные объекты, установку надлежащих вентиляционных систем. Альтернативные источники возобновляемой энергии могут решить все эти проблемы и помочь сократить такие расходы.

Адриаан Дэвидсе, руководитель Группы «Делойта» в Канаде  
по предоставлению услуг в сфере инноваций в горнодобывающей отрасли

### **Повод для роста возобновляемых источников энергии**

Безусловно, компании горнодобывающей отрасли уже не в первый раз рассматривают вариант перехода на возобновляемые источники энергии. Однако до недавнего времени они считались неоправданно дорогостоящими, ненадежными и непроверенными. Сейчас ситуация меняется коренным образом.

С точки зрения расходов, в последние годы капитальные затраты на возобновляемую энергию существенно снизились, и многие ее виды оказались дешевле дизельного топлива. Особенно это актуально для рынка солнечных батарей, стоимость которых за последние десять лет снизилась почти на 50% (см. График 3).

Не менее существенным является тот факт, что поставщикам традиционной энергии сложно обеспечить полную себестоимость такой энергии, сопоставимую с себестоимостью энергии, получаемой от установок по выработке возобновляемой энергии. Несмотря на то что первоначальные капитальные вложения в такие установки больше, чем в дизельные или газовые электростанции, меньшие операционные затраты в сочетании с возможностью фиксации цен существенно уменьшают объемы совокупных затрат; результат — экономия на топливе от 10 до 40%<sup>10</sup>.

Новые технологии также позволяют решить проблему бесперебойного энергоснабжения. Инновации в области аккумуляторных батарей обеспечивают более эффективное хранение энергии; инструменты аналитики данных помогают компаниям синхронизировать все процессы с учетом времени доступности возобновляемой энергии; гибридные системы, работающие как на дизельном топливе, так и на возобновляемых источниках, уже успешно применяются для достижения необходимого уровня бесперебойности.

Наконец, по мере развития технологий использования возобновляемых источников энергии они будут становиться привычной составляющей структуры энергоресурсов, особенно на удаленных объектах, что позволит компаниям реализовывать проверенные алгоритмы интеграции. Уже сейчас можно ознакомиться с примерами лучших практик в данной области. К примеру, Barrick Gold стала первой горнодобывающей компанией, построившей комплекс ветрогенераторов; концерн Rio Tinto запустил аналогичный проект на Северо-Западных территориях Канады; Codelco наладила производство электроэнергии от солнечных батарей в Чили.

### **Новый рубеж**

Данная тенденция набирает обороты — возобновляемые источники энергии отвоевывают место под солнцем и оказывают влияние уже не только на сферу затрат. Помимо финансовых выгод переход на возобновляемые источники энергии принесет возможность для более эффективного управления экологическими аспектами производства и долгосрочную пользу местному населению; а также позволит улучшить стандарты безопасности и создать устойчивую и дифференцированную базу рабочих мест за счет экономической диверсификации.

Конечно, предстоит преодолеть еще много трудностей, связанных с финансированием, функционированием технологий и интеграционными процессами. Однако, поскольку выгоды, приобретаемые от использования возобновляемых источников энергии, превосходят сопутствующие риски, их популярность будет только расти.

### 3

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

При разработке нового подхода к энергоснабжению как к возможности сокращения затрат и улучшения окружающей экологической обстановки компаниям горнодобывающей отрасли необходимо учесть многие факторы.

### Управляйте энергозатратами как единым проектом

На многих предприятиях учет энергопотребления ведется на уровне отдельных рудников, однако, чтобы получить полное понимание факторов, определяющих спрос на энергопотребление, необходимо располагать детальной информацией на микроуровне. Без более подробного анализа выявить возможности для использования новых технологий, источников энергии или систем будет достаточно затруднительно. Для принятия взвешенных решений в области как спроса, так и предложения компании должны консолидировать свои разрозненные данные и управлять ими как единым портфелем.

### Рассматривайте различные варианты альтернативных источников возобновляемой энергии

Несмотря на то, что компании горнодобывающего сектора лучше всего знакомы с системами солнечных батарей и ветрогенераторов, существуют и другие альтернативные источники возобновляемой энергии, включая гидроэлектричество, биомассу и геотермальные источники. Компании, ищущие альтернативу традиционному ископаемому топливу, должны рассмотреть все доступные варианты, в том числе, потенциал гибридных топливных систем для определения наиболее подходящего решения. При этом необходимо учесть такие факторы, как доступность конкретного возобновляемого источника энергии, необходимый объем энергии, наличие подходящих местных установок и продолжительность их работы.

### Не стоит забывать и о нетрадиционном ископаемом топливе

Бум добычи сланцевой нефти в США привел к использованию биотоплива и сжиженного природного газа как более экономичной альтернативы дизелю. Использование сжиженного природного газа в грузовиках, экскаваторах и другом энергоемком оборудовании поможет сократить потребление дизельного топлива, что также снизит уровень выбросов вредных веществ.

**Не откладывайте в долгий ящик**

Как и любой проект по улучшению инфраструктуры, строительство установки для генерирования возобновляемой энергии требует наличия одобрения на самых разных государственных и общественных уровнях. Здесь к числу основных преимуществ можно отнести меньший вред окружающей среде и ощутимую долгосрочную пользу для местного населения, что, несомненно, делает такие проекты более привлекательными для ключевых заинтересованных лиц отрасли. При этом компании не должны недооценивать временные затраты, необходимые на получение разрешений и согласований от местных органов власти, а также на переговоры с ключевыми заинтересованными сторонами. Здесь, как и в любом другом деле, решающую роль играют заблаговременное начало и регулярная коммуникация.

**Рассмотрите все возможные модели финансирования**

Для сокращения единовременных расходов на строительство мощностей, генерирующих возобновляемую энергию, компании горнодобывающего сектора должны рассматривать все возможные схемы и источники финансирования. В некоторых странах органы власти и регулирующие органы предоставляют субсидии, возможность применения метода ускоренной амортизации, а также налоговые льготы для проектов по развитию инфраструктуры на основе возобновляемой энергии. Также к сотрудничеству с горнодобывающей отраслью готовы самые разные разработчики и поставщики в сфере возобновляемой энергии, что позволяет освободить компании горнодобывающей отрасли от необходимости самим строить и осуществлять обслуживание мощностей по производству возобновляемой энергии. Пенсионные фонды и частные инвестиционные фирмы, занимающиеся инвестированием в долгосрочные инфраструктурные проекты, также могут быть заинтересованы во вложениях в данную сферу.

# 4 Умеренность в реализации новых проектов

## Найти баланс спроса и предложения

**И**сторически сложилось так, что предприятия горнодобывающего сектора не могут контролировать рыночный спрос: им подвластно только предложение. Этим объясняются необдуманно огромные объемы добычи в условиях высоких цен на сырьевые товары. Это также объясняет, почему горнодобывающие компании предприняли попытку к постепенному снижению объемов предложения в сегодняшних условиях более низких цен.

В попытке увеличить акционерную стоимость, контролировать безудержный рост затрат и вернуться к прежним объемам производительности компании горнодобывающего сектора закрывают рентабельные проекты, рационализируют портфели и продают малоодоходные активы. Так, например, по состоянию на апрель 2014 года 21 проект был удален из реестра крупных проектов Бюро экономических исследований в области ресурсов и энергетики Австралии (BREE) по причине продолжительного бездействия или объявления о приостановке деятельности. За последние шесть месяцев стоимость проектов, находящихся на стадии технико-экономического обоснования, также сократился почти на 40 млрд австралийских долларов<sup>11</sup>.

Несколько крупных компаний приняли решение об ограничении своей деятельности небольшим числом видов полезных ископаемых, оставив добычу некоторых полезных ископаемых узкоспециализированным производителям. На фоне повсеместной распространенности случаев перерасхода бюджетов по проектам, экологических проблем и противодействия со стороны местных сообществ, а также в условиях резкого падения цен на сырьевые товары большинство операторов также отказалось от реализации новых проектов, предусматривающих строительство с нуля, сделав выбор в пользу покупки проектов на стадии разработки или готовности к вводу в эксплуатацию. В результате началось сокращение числа разрабатываемых проектов.

### **Под угрозой ли будущий объем предложения?**

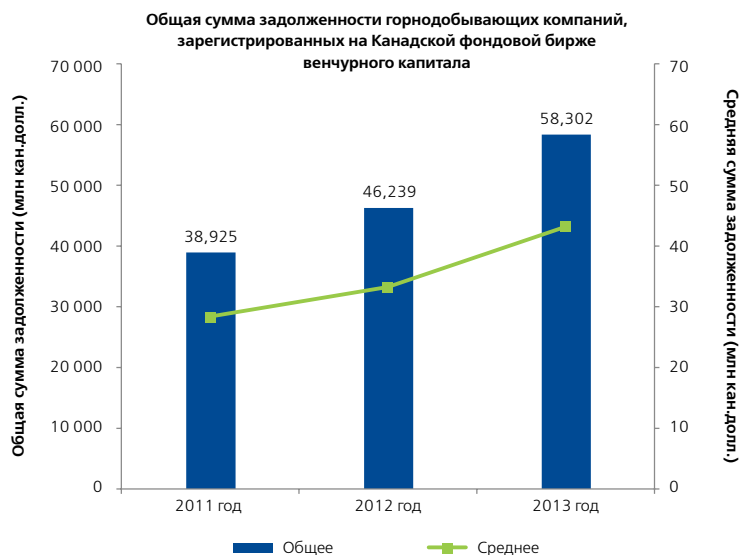
Безусловно, все эти решения оправданы с точки зрения бизнеса. Однако в сочетании с недоступностью финансирования для многих участников рынка подобные решения могут привести к такому сокращению числа проектов, которое может поставить под угрозу будущий объем предложения.

---

Я подозреваю, что некоторые направления горнодобывающей отрасли стоят на краю пропасти. Несколько организаций остановили работу своих подразделений по освоению месторождений, сократили расходы на реализацию проектов по разработке месторождений, что отрицательным образом сказалось на портфеле проектов, находящихся в разработке, особенно в условиях продолжительного снижения цен на сырье. С течением времени это может привести к истощению существующих запасов и полярному изменению текущего соотношения спроса и предложения.

Эндрю Сварт, руководитель Группы «Делойта» в Канаде  
по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

**График 4. Отражение неблагоприятной ситуации на рынке в балансах компаний**



Источник: Capital IQ, «Делойт» в Канаде

Примечание: все металлургические и горнодобывающие компании, зарегистрированные на Канадской фондовой бирже/Канадской фондовой бирже венчурного капитала

В условиях, когда небольшие компании с трудом пытаются держаться на плаву, отмечается уменьшение объемов геологоразведки. В период с 2013 года по октябрь 2014 года общий бюджет малых компаний на разведку месторождений цветных металлов (за исключением железной руды, алюминия, угля, нефти и газа) сократился в мировом масштабе на 29% вслед за прошлогодним сокращением в размере 39%. Крупные игроки также зафиксировали сокращение средств, выделенных на разведку цветных металлов, на 25% – с 15,2 млрд долларов США в 2013 году до 11,7 млрд долларов США в 2014 году<sup>12</sup>. Примечательно, что все это происходит на фоне дефицита проектов по освоению новых месторождений мирового уровня.

Принимая во внимание время, необходимое для перехода от геологоразведки и разработки проекта непосредственно к добыче, такое сокращение объемов разведки может спровоцировать дисбаланс предложения в ближайшие одно-два десятилетия. Ситуация будет только усугубляться по мере истощения существующих запасов, что, в конечном итоге, может привести отрасль к еще одному циклу безудержного роста производства с последующим падением.

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

С целью сглаживания традиционных для горнодобывающего сектора циклов подъема и спада компании должны учитывать долгосрочные последствия имеющихся на сегодняшний день капитальных проектов. Рассмотрим некоторые из стратегий:

### Соотношение краткосрочных ожиданий с долгосрочными потребностями

Как показывает практика, горнодобывающим компаниям необходимо найти золотую середину между удовлетворением краткосрочных ожиданий инвесторов и аналитиков и сохранением достаточного числа проектов, способных заместить истощающиеся запасы и удовлетворить долгосрочный спрос. Например, применение прогнозной аналитики проектов позволит компаниям принимать более информированные решения при определении проектов для разработки. Используя такие новые показатели производительности, как «затраты на процент коэффициента извлечения» и «соотношение стоимости единицы топлива и цены полезного ископаемого», компании также могут решить вопрос о целесообразности разработки того или иного месторождения.

### Сотрудничество

Компаниям необходимо устанавливать стратегические партнерские отношения с другими игроками отрасли, для того чтобы оптимизировать риски и капитал, а также максимально использовать опыт и инфраструктуру каждого из партнеров. Создание таких партнерств будет наиболее оправдано на региональном уровне, они не будут иметь форму слияний и присоединений, и в результате компании будут управлять совместными предприятиями, позволяющими обеспечить портфель новых проектов на будущее.

### Локальное мышление

Одним из способов сокращения производственных затрат может стать смещение приоритетов в сторону локального производства. Вместо того чтобы работать сразу в нескольких географических направлениях, компании могут сосредоточить свои усилия на месторождениях в одном регионе, что позволит им рационализировать цепочки поставок, операционную деятельность горнодобывающих активов и рабочую силу.

### Наблюдение за неразведанными месторождениями

Небольшие горнорудные компании, как правило, имеют значительный потенциал в сфере геологоразведки. Однако в условиях, когда таким компаниям приходится вести борьбу за выживание, крупнейшие участники рынка могут рассмотреть возможность инвестирования небольшой части своего портфеля в геологоразведку новых проектов. Отказ от традиционной техники разведки только бурением в пользу таких методов, как имитационное и техническое моделирование и сейсморазведка, заимствованных у нефтегазовой отрасли, может помочь горнодобывающим компаниям выявлять богатые минеральными ресурсами месторождения с наименьшими затратами, сохраняя при этом перспективу открытия новых месторождений. Игроки среднего звена также могут сыграть здесь свою роль, осуществляя целевые инвестиции в добычу некоторых ключевых сырьевых товаров, которыми более крупные компании могут пренебрегать. В условиях приближения рынка к нижней точке цикла такие инвестиции будут особенно актуальны для компаний, стремящихся извлечь выгоду из будущего перелома текущих тенденций.

# 5 Загадочное исчезновение финансирования Лихорадит весь рынок

**К**ак гласит поговорка, если даже таксисты начинают давать советы о том, какие акции надо покупать или продавать на бирже, это значит, что рынок достиг своей верхней точки. Возможно ли тогда сказать, что нижней точкой рынка можно назвать момент, когда определенное количество компаний выходят на открытый рынок акций, приобретая горнодобывающие компании, уже разместившие свои акции на площадке с малой капитализацией?

По состоянию на август 2014 года на Австралийской фондовой бирже было зафиксировано, по крайней мере, шесть случаев так называемого «листинга через заднюю дверь», когда горнодобывающие компании, не ведущие активной деятельности, приобрели технологические компании и еще шесть аналогичных сделок ожидали своего завершения<sup>13</sup>. Порядка десяти мелких канадских горнодобывающих компаний также поступили аналогичным образом, отдав предпочтение не технологическим компаниям, а компаниям по производству медицинской марихуаны<sup>14</sup>.

## **Дальше — хуже**

Данная тенденция наглядно демонстрирует, насколько сложно становится для горнодобывающих компаний привлекать капитал. С 2010 года акции горнодобывающих компаний упали на 43% в мировом масштабе<sup>15</sup>, что делает понятной настороженность инвесторов. В результате 2013 год стал одним из худших для выхода горнодобывающих компаний на биржу (см. График 5). Китайские инвесторы, которые раньше были главным источником финансирования отрасли, стали крайне избирательными в своих капиталовложениях. А традиционные кредиторы охладели к этому рынку много лет тому назад и вернутся в достаточном количестве только на относительно более выгодных условиях. Единственным привлекательным направлением, с финансовой точки зрения, являются проекты по добыче цветных металлов, месторождения которых достаточно богаты, располагаются в регионах со стабильной политической и социально-экономической ситуацией и осваиваются под руководством опытных управленцев.

---

Отсутствие капитала, доступного для небольших компаний, может привести к драматической консолидации отрасли. Некоторые проекты будут заморожены. Большинство проектов на стадии разработки будет приостановлено. А многие компании, испытывающие финансовые трудности, должны рассмотреть возможности слияния с себе равными. Отрасль должна также подготовиться к реорганизации. Слишком много компаний уже доживают свои последние дни.

Николай Демидов, руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям горнодобывающей промышленности, компания «Делойт», СНГ

Ситуация кажется сложной для крупных и средних производителей, однако для многочисленных небольших горнодобывающих компаний и компаний по предоставлению услуг по добыче она оказывается катастрофичной. В период с июня 2013 года по сентябрь 2014 года около 200 австралийских горнодобывающих компаний заявили о своем банкротстве<sup>16</sup>. Из 1 731 небольших компаний, принявших участие в исследовании одного канадского аналитика в области горнодобывающей промышленности, величина оборотного капитала 881 компании по состоянию на май 2014 года составила менее 200 тысяч канадских долларов, а свыше 700 компаний имели отрицательный оборотный капитал<sup>17</sup>. Мелкие игроки из других стран, например, Бразилии, Чили, Великобритании, Южной Африки и России, сталкиваются с аналогичными трудностями.

И хотя некоторые будут утверждать, что эта тенденция может помочь рационализировать рынок, последователи такой точки зрения не учитывают того, что небольшие компании являются одним из основных звеньев более крупной экосистемы горнодобывающего сектора. В частности, выбытие из игры разведочных компаний может существенно образом изменить прогнозы объемов производства и даже глобальные экономические показатели, особенно в ситуации, когда многие крупные горнодобывающие компании отказались от ведения собственной геологоразведки. К чему это может привести? Непреодолимые финансовые трудности могут нанести более тяжелый урон, чем на сегодняшний день предполагают многие горнодобывающие компании.

**График 5. Размещение акций мировых горнодобывающих компаний: объявленные сделки за период с первого квартала 2000 года**



Источник: Thomson Reuters



## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В отчаянной попытке остаться на рынке небольшие горнодобывающие компании, возможно, должны рассмотреть менее традиционные и менее привлекательные варианты финансирования. Ниже представлены некоторые из них:

### Поиск иностранных инвесторов

Принимая во внимание плачевное состояние отрасли с точки зрения доступа к капиталу, возможно, для горнодобывающих компаний наступило время более активного поиска иностранных инвесторов. Давно прошли те времена (если они вообще когда-либо наступали), когда компании находились в ожидании того, что их заметит китайская государственная компания. Сейчас наступило время активного поиска инвесторов, которые имеют необходимый капитал для финансирования развития отрасли, с использованием дипломатических путей и выстраивания отношений в менее традиционных регионах Ближнего Востока и Азии за пределами Китая. Основная задача заключается в том, чтобы понять специфику таких источников финансирования, которая варьируется в зависимости от региона и страны.

### Объединение ресурсов

Поскольку малые горнодобывающие компании находятся в безвыходном положении, многим из них необходимо рассмотреть способы рационализации своей операционной деятельности. К возможным стратегиям относится объединение кадровых ресурсов с целью сокращения расходов на заработную плату, совместное пользование инфраструктурой, создание партнерских отношений с целью освоения соседних участков (или выполнения аналогичных проектов) и консолидация.

### Рассмотрение альтернативных вариантов финансирования

Из-за отсутствия доступа к традиционным источникам финансирования многие компании, находящиеся в сложной финансовой ситуации, уже рассматривают менее традиционные варианты привлечения средств. К ним относятся заключение долгосрочных договоров гарантированной закупки по фиксированным ценам, соглашений об уплате лицензионных платежей, соглашений на продажу определенного объема продукции, сделок по финансированию приобретения оборудования и выпуск долговых инструментов с высоким уровнем доходности. Также получают распространение конвертируемые долговые инструменты, однако мелкие игроки должны быть начеку: неспособность поднять цену на акции в достаточно быстрые сроки может привести к смене собственников компании.

### Ориентация на частный капитал

Несмотря на то, что частные инвесторы продолжают присматриваться к горнодобывающему сектору, лишь немногие из них осуществляют финансовые вложения. Однако если рынок достигнет дна, ситуация, скорее всего, изменится. Наличие большого числа проблемных активов в сегменте мелких игроков и предприятий по предоставлению услуг в области добычи должно привести к повышению интереса частных инвесторов к горнодобывающей промышленности, по крайней мере в краткосрочной перспективе.

# 6 Школа молодого бойца Как поймать попутный ветер

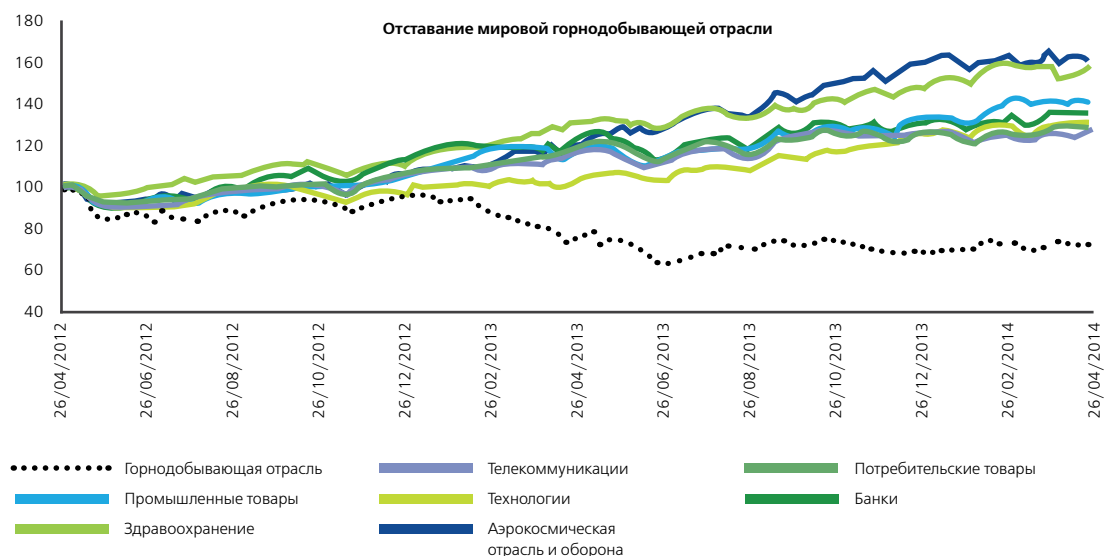
**Н**ебольшим компаниям горнодобывающей отрасли по-прежнему приходится работать в очень тяжелых условиях. Доходность на вложенный капитал у них по-прежнему ниже, чем в других секторах (см. График б), и требования повысить краткосрочную прибыль становятся все более громкими. В некоторых случаях это заставляет горнодобывающие компании отказываться от долгосрочного инвестирования ради сохранения положительной динамики притока денежных средств, чтобы избежать конфликтов с инвесторами.

За последние полтора года многие небольшие компании оказались на грани выживания. Для того чтобы остаться на рынке, многие компании решили в значительной степени ограничить свою деятельность, отказаться от текущих расходов и объявить о новых дивидендах, стремясь при этом сохранить целостность своих систем подготовки отчетности для инвесторов. Также они прилагают все усилия для того, чтобы найти новые источники капитала.

## В поисках прироста

Однако, скорее всего, попытки увеличить прибыль путем продажи не смогут принести положительного результата, учитывая ограничения, с которыми сталкиваются сегодня потенциальные покупатели. Большая часть сделок в последнее время ограничивалась приобретением геологоразведочных активов крупными компаниями или заключением дополнительных стратегических соглашений. Развитие отрасли за счет приобретения компаний, некогда являвшееся ключевым фактором ее роста, похоже, исчерпало себя. В 2007 году в горнодобывающей отрасли было заключено сделок на сумму 103 миллиарда долларов США, а в 2013 году всего лишь на сумму в 12 миллиардов долларов США<sup>18</sup>.

График б. Сравнение объема прибыли акционеров по отраслям промышленности



Источник: Datastream

Конечно, ситуация может измениться, потому что положение небольших компаний ухудшается. На каком-то этапе такие компании могут оказаться вынуждены продавать свои акции по любой цене. Большое количество сделок в мировой горнодобывающей отрасли было совершено в первой половине 2014 года, когда было объявлено о заключении 117 сделок на общую сумму 13,2 миллиарда долларов США. Количество сделок стало на 56% больше, чем за тот же период 2013 года. При этом средняя цена сделки за год упала примерно на 26%, а средняя величина приобретаемых активов

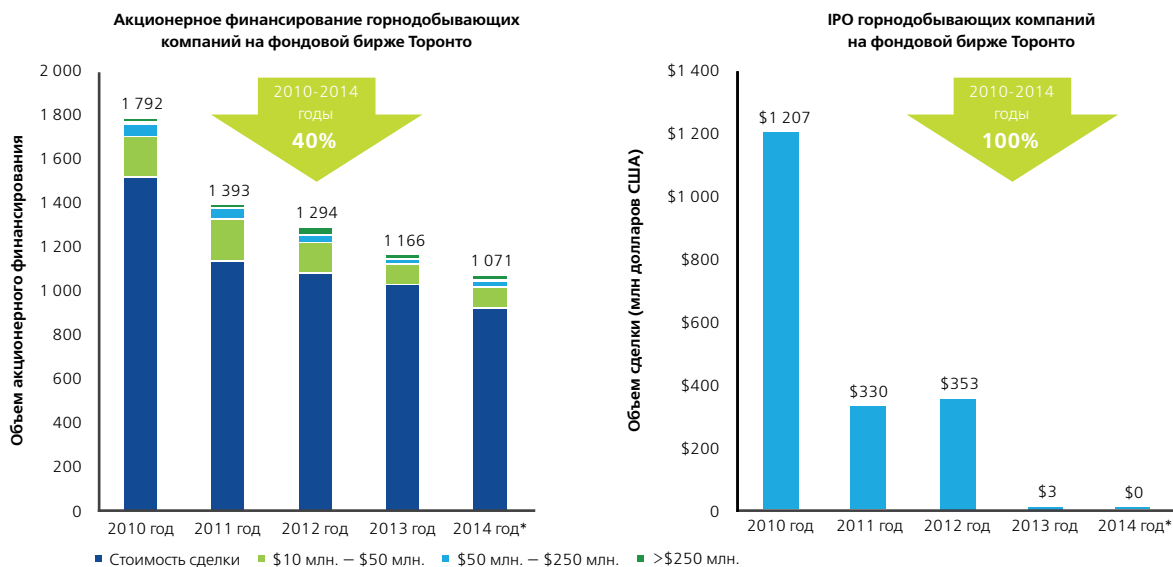
упала почти на 50%<sup>19</sup>, что свидетельствует о склонности продавцов соглашаться на проведение сделок по более низким ценам.

Если в этой тенденции спада и есть что-то положительное, то только для небольшой группы компаний среднего размера и частных инвесторов, которые теперь имеют доступ как к части активов крупных компаний, от которых те готовы избавиться, так и к небольшим компаниям, испытывающим трудности. В ближайшие годы это может привести к изменению структур владения в отрасли.

Небольшие компании по-прежнему стремятся к экономии затрат и повышению производительности. Учитывая, что некоторые компании находятся в практически безвыходном положении, они активно ищут стратегии по снижению своих расходов. Компании все так же испытывают трудности с привлечением финансирования, и мы уверены, что в данной сфере будет происходить дальнейшее сокращение затрат, прежде чем эти проблемы будут решены.

Кристофер Лайон, руководитель Группы «Делойта» в Чили по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

**График 7. Продолжающиеся финансовые трудности, влияющие на сделки по слияниям и поглощениям**



\* Все объявленные и проведенные горно-металлургическими компаниями сделки на фондовой бирже в Торонто по состоянию на 3 ноября 2014 года  
Источник: Capital IQ, Gamah International 2013, «Делойт», Канада

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В условиях, когда число сделок в горнодобывающем секторе стало неуклонно расти на фоне неоправданно ожидаемого восстановления отрасли, небольшие компании должны принимать меры по снижению соответствующих рисков и использовать появляющиеся возможности. Этого можно добиться следующим образом:

### Приведите ваши активы в порядок

Многие компании в настоящее время изучают свои портфели, чтобы выявить те активы, которые могут оказаться наиболее производительными, и те, которые могут принести максимальную прибыль в результате продажи. Трудность заключается в том, что большинство потенциальных покупателей не имеют достаточного доступа к средствам, необходимым для оплаты полной стоимости данных активов, что создает препятствия для осуществления сделок. Многие крупные компании по-прежнему надеются, что горнодобывающие компании среднего размера смогут финансировать данные приобретения. Учитывая огромное количество активов, имеющихся на рынке, серьезные покупатели могут позволить себе быть избирательными — это должно подтолкнуть потенциальных продавцов к тому, чтобы максимально продемонстрировать свои преимущества перед тем, как начать продавать себя. Подготовительные мероприятия могут включать проведение независимой оценки активов с целью определения справедливой рыночной цены, раскрытие информации о правах на разработку недр, экологической обстановке и доступных запасах полезных ископаемых, а также определение наиболее подходящего времени для выхода на рынок.

### Изучите все имеющиеся у вас возможности

Поскольку многие небольшие компании оказываются в неблагоприятной ситуации, гибкий подход становится необходимым условием игры. По этой причине у менеджмента появляются оптимистичные настроения в отношении большого количества имеющихся возможностей: от создания партнерств, совместных предприятий и проведения сделок по слиянию и поглощению до продажи, частичной продажи (например, заключение соглашений о регулярных лицензионных платежах) и консолидации.

### Подготовьтесь к росту

Хотя многие компании в настоящее время считают, что следует «задраить все люки», необходимо, чтобы они начали готовиться к потенциальным изменениям на рынке, которые могут произойти в следующие год-полтора. Когда данные изменения произойдут, компании снова будут вести борьбу за капиталы и квалифицированные кадры. В долгосрочной перспективе преуспеют те предприятия, которые смогут начать изменения первыми. По этой причине руководство уже сейчас должно начать обращать внимание на долгосрочное развитие рынка и готовить свои внутренние системы и позиционирование на рынке к росту.

# 7 В поиске новых навыков

## Переменчивые реалии отрасли требуют привлечения нового поколения специалистов

В течение многих лет горнодобывающая отрасль ведет борьбу за квалифицированные кадры в условиях недостатка ресурсов с целью удовлетворения существующего и прогнозируемого спроса. Несмотря на изменение условий рынка, сохраняется спрос на ряд специализированных навыков, которые по-прежнему являются дефицитными.

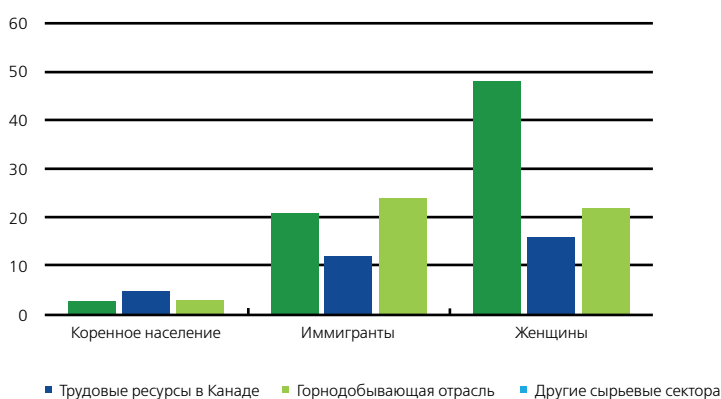
Например, после недавно неудачно реализованных капитальных проектов и серьезного обесценения активов в отрасли компании всех размеров уделяют большее внимание укреплению структур управления и совета директоров. Ожидается, что директора возьмут на себя большую ответственность, будут принимать стратегические решения и приобретать более специализированные навыки. Все это

оказывает на них давление. В результате они оказываются не готовы к участию в разработке бизнес-стратегией вместо привычного фокуса на обеспечение соблюдения нормативных требований.

### Спускаясь с уровня совета директоров

Аналогичная тенденция наблюдается и в отношении представителей менеджмента. После массовой замены сотрудников руководящих должностей в прошлом году горнодобывающие компании стали уделять большее внимание своим системам управления и контроля, а также разрабатывать стратегии по усовершенствованию процесса принятия решений. Многие компании делают акцент на формировании более разноплановых команд, состоящих из сотрудников с разной региональной, этнической и половой принадлежностью.

График 8. Персонал в горнодобывающей отрасли



Источник: Mining Industry Human Resources Council, 2013 год; Statistics Canada, 2012 год

На операционном уровне также наблюдается дефицит сотрудников. В дополнение к постоянному спросу на горных инженеров и специалистов по металлургии, компании, внедряющие инновации, теперь ведут конкурентную борьбу за дефицитных ИТ-специалистов с отраслями, которые традиционно обладают большей привлекательностью, чем горнодобывающая промышленность. Горнодобывающим компаниям трудно привлекать в отрасль специалистов, которые изначально склонны искать работу в других секторах. Также негативное влияние на ситуацию оказывает разрыв поколений. Сотрудники старшего возраста конкурируют со специалистами более молодого возраста за позиции начального уровня, что ведет к «вымыванию» молодого поколения из отрасли. Что бы привлечь новых специалистов в отрасль добывающие компании должны разрабатывать методы повышения привлекательности сектора для найма таких сотрудников.

Также необходимо отметить, что одной из причин дефицита специалистов является система образования. Например, многие развивающиеся страны требуют, чтобы добывающие компании нанимали определенный процент местных сотрудников, многие из которых заканчивают



местные университеты. Хотя большая часть этих сотрудников обладает знаниями для заполнения имеющихся вакансий, их уровень подготовки ниже, чем тот, который предоставляется в ведущих мировых образовательных учреждениях. Но даже эти учреждения не всегда способны удовлетворить дефицит, по крайней мере тот, который касается привлечения кандидатов различного происхождения, в том числе женщин и представителей разных рас.

---

Многие горнодобывающие компании испытывают трудности с привлечением специализированных кадров не только на операционном и управленческом уровне, но также и на уровне совета директоров. Недостаточное восполнение дефицита кадров может привести к тому, что компании будут все больше полагаться на сокращающееся количество квалифицированных сотрудников, а это, в свою очередь, приведет к снижению операционных показателей, эффективности деятельности совета директоров и осложнит проведение диверсификации привлекаемых кадров

Ники Айвори, руководитель Группы «Делойта» в Австралии по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

## 7

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Привлечение в отрасль специалистов, обладающими новыми навыками, это больше чем просто вопрос долгосрочного планирования. Компаниям также может потребоваться новый подход к вопросам привлечения, удержания, управления и развития кадров. Далее представлены некоторые предложения, которые можно принять к сведению.

### Будьте готовы поддерживать разнообразие

Хотя исследования показывают, что компании, персонал которых разнообразен по своему демографическому составу, обычно опережают другие компании, данный вопрос выходит за рамки только финансовых показателей, затрагивая систему ценностей, стремлений и культуры компании. По данной причине организации, всерьез стремящиеся к тому, чтобы в них работали представители различных рас, культур и возможностей, должны заручиться серьезной поддержкой руководства, быть готовыми бороться с предубеждениями и выработать долгосрочный план по внедрению изменений. Благодаря проведению независимой оценки программ по обеспечению культурного разнообразия и его вовлечению в компанию горнодобывающие предприятия могут добиться большего понимания методов, которые помогают усовершенствовать наем, подготовку и развитие традиционных и нетрадиционных кандидатов.

### Изучайте новые информационные системы

Поскольку добывающие компании работают над развитием и привлечением диверсифицированных кадров с более широким набором знаний, в особенности в технологической сфере, они могут столкнуться с необходимостью осуществлять отбор из все большего количества кандидатов по всему миру. Данный подход может потребовать инвестиций в облачные системы управления персоналом и более сложные инструменты планирования привлечения сотрудников. В отличие от традиционных информационных систем управления кадрами, в которых ведется учет таких документов и данных, как личное дело сотрудника, зарплата и оплата отпуска, системы управления талантами могут помочь компаниям определить те позиции, где существует дефицит сотрудников, управлять обменом знаниями и преемственностью специалистов, а также структурировать и отслеживать конкурентоспособные общие компенсационные пакеты.

**Будьте конкурентоспособны**

Процесс найма и поиска квалифицированных кадров претерпел фундаментальные изменения в связи с произошедшими переменами на мировом рынке кадров, дефицитом квалифицированных специалистов, появлением новых способов работы и растущим влиянием социальных медиа. При ведении борьбы за востребованных сотрудников компании должны относиться к подбору персонала как к маркетингу, использовать более широкий пул кандидатов со всего мира и инструменты обработки больших массивов данных для поиска и оценки высококвалифицированных специалистов.

**Инвестируйте в обучение**

Многие горнодобывающие компании уже вносят вклад в подготовку кадров на локальном уровне в рамках своих обязательств перед местными сообществами. Однако, возможно, пришло время осуществлять целевые инвестиции в подготовку кадров, для того чтобы привлечь более разнообразный персонал в отрасль, содействовать развитию требуемых навыков и добиваться большего равенства между образовательными учреждениями в развитых и развивающихся странах.



# 8 На пике геополитической нестабильности От случайностей к закономерностям

Горнодобывающий сектор, являясь одной из глобальных отраслей, постоянно следит за геополитическими изменениями. По мере нарастающей скорости изменений предсказывать влияние данных трендов становится все труднее.

Например, инвестиции со стороны китайских инвесторов, которые долгое время поддерживали сырьевую отрасль, теперь, по-видимому, сокращаются. Около 80% китайских сделок в горнодобывающей отрасли за границей завершились неудачно, поэтому страна стала сокращать инвестиции в ресурсную отрасль в странах Африки, Южной Америки и Ближнего Востока<sup>20</sup>.

В рамках борьбы с загрязнением окружающей среды с 1 января 2015 года Китай также вводит ограничения на «грязный» уголь, что может привести к снижению импорта угля на 15%<sup>21</sup>. Ожидается, что это значительно повлияет на экспорт австралийского энергетического угля в Китай<sup>22</sup>.

В то же время замедление темпов роста промышленного производства, сокращение инвестиций в основные средства и объема

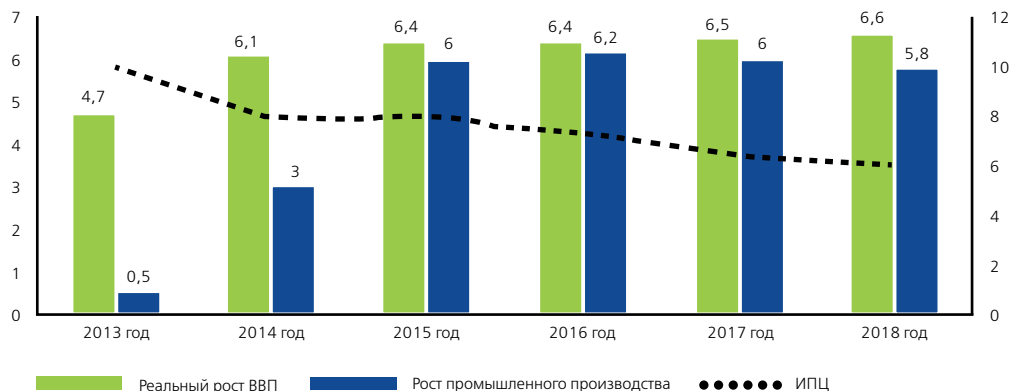
розничных продаж могут помешать Китаю достичь намеченного показателя роста ВВП в 7,5%, что способствует продолжению снижения цен на сырье.

С другой стороны, Китай продолжает инвестировать в активы, которые, по мнению страны, могут принести прибыль. В апреле 2014 года Китайский консорциум купил медную шахту в Перу у Glencore Xstrata за 5,85 миллиарда долларов США<sup>23</sup>. Китай также расширяет свое присутствие в Африке, недавно став крупнейшим торговым партнером континента<sup>24</sup>. Несмотря на замедление темпов роста, ожидается, что к 2025 году Китай станет крупнейшей экономикой в мире<sup>25</sup>. Хотя страна не может постоянно поддерживать ускоренные темпы роста, слухи о его прекращении явно преувеличены.

## Широкий взгляд

Согласно ряду показателей, другие страны могут частично восстановиться после спада. Экономика Индии после тяжелого года, наконец, стабилизируется. Прогнозируется рост до 5,5% в 2015 году и до 6,5% с 2015 по 2018 годы<sup>26</sup> (см. График 9).

График 9. Прогноз экономического роста Индии



Источник: Economist Intelligence Unit

Нельзя не принимать в расчет развитие других стран Азии. Благодаря целевым инвестициям в инфраструктуру, росту внутреннего спроса и структурным экономическим реформам Индонезия и Филиппины, по прогнозам, смогут добиться годового показателя роста около 6% в течение следующих пяти лет. Малайзия и Таиланд также планируют достичь роста ВВП в 5,1% и 4,9% соответственно. Такие страны, как Мьянма, Лаос и Камбоджа открывают свои экономики для внешнего мира, в них наблюдается рост потребности в иностранных инвестициях. Прогнозируется, что показатель роста для всех трех стран составит от 6,8% до 7,7% в следующие пять лет. Это выше среднемировых показателей<sup>27</sup>.

#### **Разнонаправленные тенденции**

Кроме ситуации в Азии на горнодобывающую отрасль продолжают оказывать влияние другие геополитические факторы. Например, многие страны в Африке желают привлекать инвестиции в горнодобывающую отрасль. Стремясь справиться с растущим спросом на более высококачественные автомобильные, железные дороги, порты, электросети и коммуникации, страны континента реализуют 330 новых проектов по созданию инфраструктуры, которые оцениваются в сумму около 223 миллиардов долларов США<sup>28</sup>.

Несмотря на предпринимаемые усилия, многие страны Африки продолжают испытывать проблемы в сфере государственного управления и применения гражданского и налогового

законодательства. Недавняя эпидемия Эболы в Западной Африке привела к росту неуверенности в возможности стабильного ведения бизнеса в регионе, по крайней мере, в краткосрочной перспективе.

Также серьезной проблемой остаются мошеннические действия разного рода, и не только в Африке, но также в Южной Америке, России и на Филиппинах. Хотя горнодобывающие компании предпринимают важные меры по реализации антикоррупционных программ, непрозрачное государственное управление в ключевых регионах продолжает мешать выполнению все более ужесточающихся международных требований.

Таким образом очевидно, что горнодобывающие компании сталкиваются с растущей нестабильностью в регуляторной, геополитической, экономической и технологической сферах. Для достижения успеха в таких изменяющихся условиях им потребуется расширить свои возможности в области прогнозирования, разработки сценариев и управления рисками, если они действительно хотят справиться с нестабильными условиями, прогнозируемыми на будущее. В то время как энергетический сектор добился прогресса на этом пути, в горнодобывающей отрасли наблюдается отставание. Ключом к успеху будет являться признание наличия неопределенности и нахождение способов работы в условиях создаваемой ею волатильности.

---

Учитывая растущий уровень волатильности и изменений, компании горнодобывающей отрасли должны расширять сферу управления рисками и сценарного анализа. Этот процесс предполагает учет гораздо большего количества переменных при принятии решений.

Джон Вудс, руководитель Группы «Делойта» в Южной Африке (Замбии) по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Хотя горнодобывающие компании не могут контролировать политические изменения, они могут разработать ответную стратегию, что бы управлять ими:

### Выступайте за прозрачную политику

Руководители компаний горнодобывающей отрасли не разрабатывают политику страны, но они могут оказывать на нее влияние. В регионах, где гражданское и налоговое законодательство регулярно изменяется, компании могут работать над созданием более тесных отношений с представителями всех уровней власти, чтобы обеспечить условия, при которых осуществлялось бы последовательное применение законодательных норм. Правительства, которые, со своей стороны, стремятся привлечь инвестиции в горнодобывающую отрасль, должны проводить понятную политику и реализовывать инициативы, направленные на привлечение иностранных инвестиций.

### Сотрудничайте друг с другом

Используя ресурсы национальных и международных горнодобывающих ассоциаций, компании могут оказывать влияние на государственную политику в отношении отрасли, вырабатывать более эффективные стратегии работы совместно с представителями правительства и координировать реакцию отрасли на ключевые вопросы регулирования.

### Осуществляйте интеллектуальное управление рисками

Чтобы бороться с беспрецедентным уровнем волатильности, управление рисками предприятия (ERM) должно выйти за рамки разработки системы и методики управления рисками. Горнодобывающие компании должны также рассмотреть возможность дальнейшей интеграции ERM с другими системами управления (например, системами управления целостностью активов, безопасностью и качеством); отслеживать широкий круг ключевых индикаторов риска; применять количественные методы оценки, измерения и мониторинга рисков; использовать передовые методы анализа рисков, например, методы распознавания сетей и моделей, семантический анализ и искусственный интеллект для более точного моделирования неблагоприятных ситуаций, взаимосвязей рисков и степени подверженности этим рискам.

### Прорабатывайте большое количество сценариев

Резкие изменения в геополитической и регулятивной сферах трудно предсказать, однако их можно прогнозировать. Большинство компаний используют анализ чувствительности в отношении цен на сырье при разработке прогнозов, но только некоторые стали применять планирование сценариев в качестве инструмента корпоративной стратегии. При применении методологий планирования сценариев горнодобывающие компании могут определить широкий спектр различных возможных сценариев и стратегий действий при каждом сценарии. Это может помочь им вовремя реагировать на риски с целью предотвращения реализации худших сценариев, обеспечения использования новых возможностей, определения альтернативных вариантов построения портфеля и оперативного реагирования на изменения. Используя прогнозную аналитику, компании могут даже усовершенствовать процесс принятия решений в отношении распределения капитала, стратегии в области слияний и поглощений и предотвращения фактов мошенничества в условиях постоянно изменяющейся ситуации на рынке.

# 9 Растущие ставки в общении с заинтересованными сторонами

## Трудности нахождения компромисса интересов

Хотя горнодобывающие компании предпринимают всевозможные меры в налаживании отношений с местным населением в регионах расположения шахт и многие компании удачно с этим справляются, большое число компаний по-прежнему действует недостаточно эффективно в области взаимодействия с заинтересованными сторонами. Отчасти это связано с тем, что число заинтересованных сторон постоянно растет. Получение лицензии на ведение деятельности сегодня обычно предполагает ведение переговоров с десятками различных местных сообществ, на различных уровнях органов государственной власти, с различными государственными ведомствами, неправительственными организациями (НПО), профсоюзами, местными трудовыми ресурсами, защитниками окружающей среды, отраслевыми ассоциациями и проявляющими гораздо большую активность акционерами.

Часто между интересами различных заинтересованных лиц существуют фундаментальные противоречия. Стремление государства увеличить доходы, например, путем повышения роялти и налогов, напрямую влияет на показатели прибыли компании, что вызывает негативную реакцию акционеров. Попытки компаний сократить издержки путем автоматизации оказывают влияние на местную рабочую силу, что часто приводит к забастовкам и массовым волнениям. Кампании неправительственных организаций по закрытию добывающих предприятий в целях сокращения их влияния на окружающую среду могут оставить местных жителей без доступа к сырьевым ресурсам, на которые они привыкли полагаться. В обществе существует запрос на доступ к образованию, высокий уровень занятости и даже на долю в акционерном капитале в местных горнодобывающих компаниях, что может привести к изменению инвестиционных приоритетов компании и уменьшению средств, выделяемых на развитие местной инфраструктуры.



---

Компании горнодобывающей отрасли не до конца понимают сложность взаимоотношений с заинтересованными лицами. Часто отношения с заинтересованными лицами носят характер вражды, а не сотрудничества. Компании должны изменить подобное положение дел и налаживать отношения с заинтересованными лицами задолго до того, как направить предложение о совершении уступки.

Эндрю Лейн, руководитель Группы «Делойта» в Южной Африке по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

### **Договариваться стало труднее**

Во многих странах коренное местное население признается независимой нацией, что затрудняет процесс ведения переговоров. Например, в Канаде, согласно новому законодательству, горнодобывающие компании должны раскрывать информацию о том, проводились ли платежи иностранным и местным правительствам, в том числе местному коренному населению. Кроме того что принятие данного закона требует от горнодобывающих компаний обеспечение большего уровня прозрачности, они также вынуждены будут обеспечить инструменты контроля за платежами в адрес официальных лиц в части сумм, получателей и их распределения. Такие же жесткие требования должны выполняться в регионах по всему миру с целью предотвращения нарушений увеличивающегося количества законов, направленных на борьбу с коррупцией и взяточничеством.

Несмотря на сложную ситуацию горнодобывающие компании должны искать пути укрепления взаимодействия с заинтересованными сторонами и выстраивания отношений с органами местного самоуправления. Добиться целей без приложения усилий тогда, когда компании вынуждены действовать в условиях растущей бюрократизации и контролировать издержки, невозможно. Однако в случае отсутствия таких усилий, неспособность выстроить правильные отношения может привести не только к переносу сроков реализации

проектов или их приостановлению, отзыву лицензии или закрытию горнодобывающего актива. Это также может спровоцировать активные протесты против ведения горных работ. Например, в Перу 99 из 211 социальных конфликтов по состоянию на март 2014 года были связаны с деятельностью в горнодобывающей отрасли<sup>29</sup>. Пятимесячная забастовка на платиновой шахте в ЮАР внесла весомый вклад в снижение ВВП страны на 0,6% в первом квартале 2014 года, а горнодобывающие компании потеряли выручки более чем на 23 миллиарда южноафриканских рандов<sup>30</sup>.

Для предотвращения подобных ситуаций горнодобывающие компании должны искать пути удовлетворения требований заинтересованных лиц и выстраивать взаимовыгодные отношения.



## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

Стремясь установить взаимовыгодные отношения с заинтересованными лицами, горнодобывающие компании могут заняться решением широкого круга вопросов. Вот некоторые из них:

### Построение взаимовыгодных отношений

Учитывая различные потребности разных групп заинтересованных лиц, горнодобывающие компании должны не только определять все затрагиваемые стороны, но также понимать, что важно для каждой из них. Это имеет большое значение по той причине, что компании в настоящее время заинтересованы в инновациях. Выработывая единое видение горнодобывающей компании будущего, руководители предприятий могут определить, чем они могли бы стать полезными не только для акционеров, но и для местных правительств, сообществ, граждан и общества. Развитие тесных взаимоотношений с отдельными заинтересованными лицами также может помочь компаниям выявить возникающие проблемы и предотвратить эскалацию потенциальных конфликтов.

### Поиск новых способов коммуникации

Во многих регионах информация среди местных жителей передается преимущественно в устной форме. Для предотвращения распространения неверных сведений компании должны формализовать свои стратегии коммуникации. Например, отчеты по устойчивому развитию дают компаниям возможность сообщить информацию о том, какие действия они предпринимают, чтобы удовлетворить потребности заинтересованных лиц. Новые мобильные методы коммуникации также позволяют компаниям взаимодействовать с сотрудниками по всему миру в режиме реального времени, обсуждать важные вопросы и поддерживать высокий уровень доверия.

### Использование социальных сетей

Социальные медиа становятся все более серьезным инструментом, позволяющим сообществам общаться, вести дискуссии и вести деятельность, касающуюся определенной компании. Используя анализ данных для получения информации о происходящем в социальных сетях, компании могут лучше понять потребности сообщества и его отношение к компании и использовать эти данные для корректировки своей деятельности.

**Использование доступных ресурсов** Как и при организации деятельности на государственном уровне, горнодобывающие компании могут воспользоваться ресурсами национальных и международных горнодобывающих ассоциаций при ведении своих переговоров с местным населением. Многие ассоциации являются инициаторами программ налаживания отношений с населением и развития диалога с местными группами в рамках мероприятий, направленных на поддержку регионального социального и экономического развития.

**Стратегическое отношение к благотворительности** Компании, имеющие благотворительные фонды или другим способом участвующие в благотворительности, должны удостовериться в том, что их корпоративная практика соответствует приоритетам заинтересованных лиц. Совокупный эффект от такого рода пожертвований обычно выше, чем в случае нескоординированных пожертвований, и обеспечивает достижение намеченного социального и экономического результата. Компании, работающие на развивающихся рынках, также часто управляют больницами, клиниками, школами и другой инфраструктурой. Управление данными активами с точки зрения распределения благотворительных средств должно осуществляться как единым портфелем.

**Осуществление долгосрочного планирования** После истощения ресурсов горнодобывающего актива местное население часто остается без средств, позволяющих поддержать дальнейшее развитие. С целью предотвращения подобных ситуаций горнодобывающие компании должны консультироваться с заинтересованными лицами при планировании закрытия шахт. При наличии долгосрочной стратегии компании способны в большей мере помочь жителям в создании стабильной системы образования, здравоохранения и инфраструктуры.

# 10 Диалог с властями Новые пути взаимодействия

Стремясь снизить издержки и повысить эффективность операционной деятельности, горнодобывающие компании начинают вести себя все осторожнее в отношении капитальных вложений. Решения, связанные с закрытием малорентабельных шахт и переводу ряда шахт в режим консервации, оказывают влияние на локальный уровень занятости и ведут к повышению обеспокоенности в отношении возможности отрасли поддерживать растущий уровень потребностей местного населения. В результате некоторые правительства отказываются от своих ранее заявленных позиций по вопросам регулирования.

## Уступки

Например, в июне 2014 года Эквадор объявил о планах по отмене налога на сверхприбыль и введении новых законодательных норм для привлечения инвестиций в горнодобывающую отрасль. Всего месяц спустя правительство Австралии отменило налог на углеродные выбросы. Хотя налог не был направлен напрямую на горнодобывающую отрасль, он ставил горнодобывающие компании страны в невыгодное положение по отношению к зарубежным конкурентам.

---

Некоторые правительства работают над тем, чтобы создать условия для отрасли, другие загоняют горнодобывающие компании в угол. К сожалению, данные правительства могут убить курицу, несущую золотые яйца, если их политика будет вынуждать компании откладывать осуществление инвестиций или покидать страну.

Тим Биггс, руководитель Группы «Делойта» в Великобритании по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности

Учитывая, что многие горнодобывающие компании испытывают трудности, некоторые правительства принимают значительные усилия для обеспечения стабильного положения отрасли. В некоторых регионах компании и правительства работают совместно для предотвращения негативных политических последствий и потери рабочих мест, которые могут стать результатом закрытия шахт. В других случаях правительства выступают активными посредниками при заключении соглашений между горнодобывающими компаниями и профсоюзами в целях предотвращения забастовок, которые могут привести к уходу компаний из страны. В ряде регионов снижается уровень бюрократии и административных барьеров. Эти единичные случаи свидетельствуют о постепенном снижении чрезмерной враждебности, которая наблюдалась в отношениях государства и отрасли в последние годы.

## Другая сторона медали

У каждого вопроса есть две стороны. Как и ранее, некоторые правительства продолжают создавать трудности для получения прибыли горнодобывающим компаниям. В некоторых странах Южной Америки произошли изменения режима налогообложения: в Мексике ввели налог в размере 7,5% на выручку горнодобывающих компаний, а Чили объявила о проведении налоговой реформы, которая приведет к росту корпоративных налогов до 25%. Боливия и Аргентина национализировали горнодобывающие активы и предпринимают попытки по приостановлению ряда лицензий горнодобывающих компаний на освоение месторождений.





Россия ввела ряд мер, которые могут оказать влияние на горнодобывающие компании, в том числе серьезные меры в отношении практики трансфертного ценообразования. Также закон страны о недрах позволяет государству национализировать стратегически важные месторождения. Индонезия, в свою очередь, ввела запрет на экспорт необработанной руды, чтобы стимулировать создание рабочих мест в сфере обогащения и выплавки минерального сырья внутри страны. Правительства стран Африки также продолжают требовать уступок со стороны компаний горнодобывающей отрасли. В Буркина-Фасо, Гане, Намибии и ДР Конго государство автоматически получает определенную долю в горнодобывающих компаниях, а Зимбабве, Кения, Танзания и Мозамбик требуют, чтобы определенная доля владения в рудниках принадлежала коренным народам.

Учитывая желание правительств улучшить взаимоотношения с горнодобывающими компаниями, последние должны подумать о разработке стратегических подходов к работе с ними, управлению регулятивными рисками и принятию стратегических инвестиционных решений. К сожалению, компании продолжают испытывать трудности в этой области. Многим компаниям отрасли не только не хватает понимания происходящего на разных уровнях управления (местном, региональном, федеральном), но и способности налаживать необходимые отношения. В ряде случаев у них отсутствуют ресурсы или возможности, для того чтобы развивать отношения с руководством каждого из правительств: федерального, регионального, местного и окружного. В других случаях им не хватает целенаправленного лидерства или поддержки со стороны ассоциаций горнодобывающих компаний и других заинтересованных лиц со стороны отрасли.

Конечно, проблема заключается не только в действиях самих компаний. Правительства также продолжают не понимать горнодобывающие компании и давать им противоречивые сигналы относительно возможностей работы в странах. Для разрешения данного противоречия все стороны должны разработать новые способы коммуникации и сотрудничества на всех уровнях власти.

## Стратегии, позволяющие переломить сложившиеся тенденции

В конечном итоге горнодобывающие компании должны вести деятельность там, где расположены лучшие ресурсы. Хотя ухудшение качества добываемых полезных ископаемых дает компаниям некоторую свободу действий в отношении выбора места инвестирования, они по-прежнему должны договариваться с правительствами всех уровней во многих странах. Для удовлетворения данных потребностей им необходимо:

### Строить более тесные взаимоотношения с властями

Горнодобывающие компании могут вести более активные переговоры, сообщая о своей заинтересованности в развитии социальной и экономической сферы. Им необходимо продемонстрировать значимость своей деятельности в контексте более широких экономических кластеров с учетом той роли, которую инфраструктура добывающей промышленности, в частности железные дороги и порты, может сыграть в развитии других отраслей экономики, например сельского хозяйства или обрабатывающей промышленности. Для понимания этого влияния необходимы такие инструменты, как аналитика больших данных для получения информации о прогрессе в социальной сфере и ее раскрытие путем ряда механизмов предоставления отчетности, от формальных отчетов по устойчивому развитию до неформальных каналов, например социальных медиа.

### Работать в регионах, где рады их присутствию

Несмотря на доступность крупных запасов полезных ископаемых в некоторых нестабильных регионах, горнодобывающие компании должны постоянно проводить переоценку соотношения рисков и выгод от ведения деятельности в местах, где постоянно меняется законодательство, увеличиваются требования заинтересованных лиц, а также отсутствует соответствующая инфраструктура. Некоторые компании, базируясь на приемлемом для себя уровне риска, принимают решение не работать в странах с высоким уровнем политических и регулятивных рисков и возвращаются на более стабильные рынки в такие страны, как Канада и Австралия. Другие компании уделяют больше внимания тем регионам, которые целенаправленно занимаются привлечением горнодобывающих компаний. Хотя никогда не существует гарантии того, что направление государственной политики не изменится, правительства, которые демонстрируют свою заинтересованность в развитии отрасли на данный момент, будут охотнее вести переговоры, когда ситуация на рынке изменится.

### Привлекать на свою сторону общественное мнение

Учитывая ту серьезную роль, которую играет общественное мнение, горнодобывающие компании должны понимать, каким образом выступления на публике могут оказать влияние на государственную политику и создание благоприятного политического/социального климата. Необходимо не только публиковать официальные отчеты с детальным описанием вклада компании в жизнь общества, важно также принимать более активное участие в работе с отраслевыми ассоциациями, использовать социальные сети, чтобы донести свою позицию и скоординировать свою политику вознаграждения с заявленными целями.

**Измерять  
воздействие на  
общество**

Компании, стремящиеся продемонстрировать долгосрочный интерес к повышению уровня жизни общества, вскоре смогут пользоваться инструментами, применяемыми в настоящее время в государственном секторе. Индекс социального развития включает в себя 12 показателей уровня социального прогресса в различных странах. Данный индекс может в дальнейшем помочь горнодобывающим компаниям оценить степень их вклада в развитие тех регионов, где они ведут свою деятельность. Учитывая, что системы анализа данных совершенствуются, компании будут иметь больше возможностей для того, чтобы оценить социальные блага, которые они создают. Такой анализ может показывать, как горнодобывающие компании способствовали повышению доходов государственного бюджета, созданию рабочих мест, укреплению политической стабильности, предоставлению инфраструктурных и социальных услуг, укреплению финансовой безопасности за счет использования средств, полученных от горнодобывающей деятельности, повышения уровня физической безопасности и развития социальных сетей.

**Содействовать  
выработке  
политической  
повестки дня**

В тех случаях, когда местное население и неправительственные организации могут оказывать влияние на государственную политику, горнодобывающие компании также должны делиться своим мнением с государственными органами. Некоторые из требований, касающихся восстановления территорий после закрытия горнодобывающих активов, часто гораздо более обременительны, чем это может показаться, если учитывать такие факторы, как расстояние от шахты до жилья, флоры, фауны и/или водных ресурсов. Горнодобывающие компании должны выступать за более разумный экологический контроль, обеспечивающий удаление потенциально опасных загрязняющих веществ и восстановление окружающей среды до ее первоначального состояния.

**Относиться к  
социальным медиа  
со всей серьезностью**

Нравится это вам или нет, но большая часть распространяемой информации о влиянии горнодобывающей отрасли на экологию, социальную сферу и управление имеет форму картинок, твитов и инфографики. Время, которое готов потратить отдельно взятый человек на ознакомление с информацией, сокращается, и горнодобывающие компании, желающие рассказать о себе, вынуждены делать это во все более и более лаконичной форме. Необходимо проанализировать, каким образом возможно использовать мобильные коммуникации и социальные медиа, чтобы вести двусторонний диалог с инвесторами, отраслевыми аналитиками, местными общественными организациями, СМИ и общественностью. Также важно отметить, что компании горнодобывающей отрасли должны не только изучать посты в «Твиттере» и других социальных сетях, необходимо также проникать в мир социальных медиа и теснее взаимодействовать с более широким сообществом заинтересованных лиц.



# Ускорение за счет замедления

В период короткого цикла падения  
требуется долгосрочное мышление

Учитывая темпы изменений в горнодобывающей отрасли, нет ничего удивительного в том, что компании боятся оказаться среди отстающих. Для существования в условиях изменяющихся геополитических реалий, волатильности сырьевых рынков, нестабильной поддержки со стороны акционеров, ужесточения требований заинтересованных сторон и изменения государственной политики компании стремятся действовать быстрее, оперативнее находить решения и иметь больший контроль над достигнутыми результатами.

Как ни странно, такая быстрота принятия решений отчасти является причиной некоторых проблем, существующих в отрасли. Основой рационального принятия решений является глубокое понимание скрытых сторон вопроса, взаимосвязей и большого количества потенциально возможных результатов. Достижение такого понимания невозможно без вдумчивого осмысления.

Ряд компаний начинает это осознавать. По этой причине они возвращаются к основам, пересматривают процессы распределения капитала, рационализируют свои системы управления, уделяют основное внимание ключевым регионам, в которых ведут деятельность, и сырьевым рынкам, а также избавляются от непрофильных активов и портфелей. Однако для быстрого выхода из нижней части экономического цикла может потребоваться более долгосрочное планирование. Наступило время, когда компаниям необходимо определиться со своей позицией и планами на будущее.

Чтобы преуспеть в этом направлении, компаниям необходимо научиться эффективнее соотносить краткосрочные ожидания инвесторов с долгосрочными факторами, определяющими развитие бизнеса. Для некоторых это может означать необходимость обеспечить наличие достаточного портфеля новых проектов, чтобы иметь возможность справиться с предполагаемым

будущим увеличением спроса. Некоторые компании должны будут уйти из нестабильных регионов, чтобы противостоять геополитическим рискам, сократить издержки и избежать трудностей в регулятивной сфере. Все компании должны уделять большее внимание построению личных отношений с отдельными группами заинтересованных лиц и ключевыми лицами в правительстве, чтобы иметь возможность создавать общее видение будущего. Также должен быть проведен полный анализ преимуществ и недостатков курса на внедрение инноваций.

Повышение качества аналитики может помочь горнодобывающим компаниям получить информацию для принятия более эффективных бизнес-решений не только в настоящий момент, но на предстоящие десятилетия.

Если горнодобывающие компании хотят получить иные результаты при решении вопросов, над которыми они бились в течение многих лет, то им необходимо применять иной подход к принятию решений. Он может заключаться в инвестировании в новые информационные системы или новые технологии, способные создавать большую маневренность. Также, вероятно всего, данный подход будет предполагать более глубокий анализ непредвиденных трендов, а также привлечение в отрасль тех специалистов, которые смогут привнести новый взгляд на вещи.

Карл Хьюз, руководитель Международной группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности и энергетики, «Делойт Туш Томацу»

## Примечания

1. Newport Consulting, 29 июля 2014 года. 2014 Mining Business Outlook finds confidence at new low. Австралия. Сайт <http://newportconsulting.com.au/2014-mining-business-outlook/> по состоянию на 15 октября 2014 года.
2. Australian Industry Group, 5 сентября 2014 года. Economics Weekly. Сайт [http://www.aigroup.com.au/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/LIVE\\_CONTENT/Economic%2520Indicators/Economics%2520Weekly/2014/Ai%2520Group%2520Economics%2520Weekly%252005%2520September%25202014.pdf](http://www.aigroup.com.au/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/LIVE_CONTENT/Economic%2520Indicators/Economics%2520Weekly/2014/Ai%2520Group%2520Economics%2520Weekly%252005%2520September%25202014.pdf) по состоянию на 15 октября 2014 года.
3. Mining Journal, 28 мая 2014 года. Shifting gear. Сайт <http://www.mining-journal.com/services/shifting-gear> по состоянию на 16 октября 2014 года.
4. Vale, август 2013. Carajás S11D Iron Project: A new impetus to Brazil's sustainable development. [www.vale.com](http://www.vale.com).
5. BN Americas, 10 апреля 2014 года. Energy minister blasts Chilean miners over efficiency, by Juan Andres Abarca. Сайт <http://www.bnamericas.com/news/mining/energy-minister-blasts-chilean-miners-over-efficiency> по состоянию на 17 ноября 2014 года.
6. Там же.
7. CRC Ore, 2013. Australian Industry Statistics and Industry Challenges. Сайт <http://www.crcore.org.au/ind-challenge.html> по состоянию на 17 ноября 2014 года.
8. Deloitte & Touche, 2014. State of Mining in Africa: Striking a balance. Ознакомьтесь со статьей можно здесь [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/ZA\\_StateOfMiningInAfricaStrikingABalance\\_15052014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/ZA_StateOfMiningInAfricaStrikingABalance_15052014.pdf).
9. Canadian Clean Energy Conferences, September 2013. Industry Report: Renewable Energy & Mining: Case Studies & Market Insight.
10. Там же.
11. Австралийское правительство, Бюро экономических исследований в области ресурсов и энергетики, апрель 2014 года. «Крупные проекты в области ресурсов и энергетики». Сайт <http://www.bree.gov.au/sites/bree.gov.au/files/files//publications/rempp/rempp-2014-04.pdf> по состоянию на 22 октября 2014 года.
12. Kitco News, 22 октября 2014 года. "Global Nonferrous Metals Exploration Budget Fell 25% in 2014." Сайт <http://www.kitco.com/news/2014-10-22/Global-Nonferrous-Metals-Exploration-Budget-Fell-25-In-2014.html> по состоянию на 22 октября 2014 года.
13. Smart Company, 1 августа 2014 года. "ASIC warning on backdoor listings as tech companies take on mining shells," by Eloise Keating. Сайт <http://www.startupsmart.com.au/growth/asic-warning-on-backdoor-listings-as-tech-companies-take-on-mining-shells/2014080112892.html> по состоянию на 21 октября 2014 года.
14. Financial Post, 31 мая 2014 года. "Why Canada's junior mining sector is going to pot—literally," by Peter Koven. Сайт <http://business.financialpost.com/2014/05/31/why-canadas-junior-mining-sector-is-going-to-pot-literally/> по состоянию на 21 октября 2014 года.
15. См.: FTSE AllShare Mining Overview, Interactive Chart. Ознакомьтесь со статьей можно здесь <http://www.investing.com/indices/ftse-allshare-mining>.
16. Junior Mining News, 25 сентября 2014 года. "More Australian mining failures expected." Сайт <http://juniorminingnews.com/?p=5699> по состоянию на 21 октября 2014 года.
17. Financial Post, 31 мая 2014 года. "Why Canada's junior mining sector is going to pot—literally," by Peter Koven. Сайт <http://business.financialpost.com/2014/05/31/why-canadas-junior-mining-sector-is-going-to-pot-literally/> по состоянию на 21 октября 2014 года.
18. The Globe and Mail, 27 февраля 2014 "Miners prospect for acquisitions," by Rachele Younglai. Сайт <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/big-deals/miners-prospect-for-acquisitions/article17117034/> по состоянию на 23 октября 2014.
19. Mining.com, 24 августа 2014 года. Busy times ahead: global mining deals on their way up," by Cecilia Jamasmie. Сайт <http://www.mining.com/busy-times-ahead-global-mining-deals-on-their-way-up-36395/> по состоянию на 23 октября 2014 года.
20. The Wall Street Journal, 15 сентября 2014 года. "China's Global Mining Play Is Failing to Pan Out," by Wayne Arnold. Сайт <http://online.wsj.com/articles/chinas-global-mining-play-is-failing-to-pan-out-1410402598> по состоянию на 20 октября 2014 года.
21. The Sydney Morning Herald, 16 сентября 2014 года. "China bans dirty coal to fight pollution." Сайт <http://www.smh.com.au/business/china/china-bans-dirty-coal-to-fight-pollution-20140916-10hnm9.html> по состоянию на 20 октября 2014 года.
22. The Sydney Morning Herald, 16 сентября 2014 года. "Australian export risk on China dirty coal ban," by Brian Robins. Сайт <http://www.smh.com.au/business/mining-and-resources/australian-export-risk-on-china-dirty-coal-ban-20140916-10hnb.html> по состоянию на 20 октября 2014 года.
23. The Wall Street Journal, 15 сентября 2014 года. "China's Global Mining Play Is Failing to Pan Out," by Wayne Arnold. Сайт <http://online.wsj.com/articles/chinas-global-mining-play-is-failing-to-pan-out-1410402598> по состоянию на 20 октября 2014 года.
24. The Diplomat, 14 августа 2014 года. "China's Model for Africa," by Sara Hsu. Сайт <http://thediplomat.com/2014/08/chinas-model-for-africa/> по состоянию на 20 октября 2014 года.
25. The Conference Board, май 2014 года. "Global Economic Outlook 2014." Сайт <https://www.conference-board.org/data/globaloutlook/> по состоянию на 21 октября 2014 года.
26. Источники: Asian Development Bank; Economist Intelligence Unit.
27. Источник: ОЭСР.
28. «Делойт», 2014 год. "State of Mining in Africa: Striking a balance." Статья опубликована на [http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/ZA\\_StateOfMiningInAfricaStrikingABalance\\_15052014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/energy-resources/ZA_StateOfMiningInAfricaStrikingABalance_15052014.pdf).
29. Engineering & Mining Journal, август 2014 года. "Peru's mining industry," by Global Business Reports. Сайт [http://gbreports.com/wp-content/uploads/2014/08/Peru\\_Mining2014.pdf](http://gbreports.com/wp-content/uploads/2014/08/Peru_Mining2014.pdf) по состоянию на 28 октября 2014 года.
30. UK Foreign & Commonwealth Office, 17 июля 2014 года. "South Africa: platinum strike ends June 2014". Сайт <https://www.gov.uk/government/publications/south-africa-platinum-strike-ends-june-2014/south-africa-platinum-strike-ends-june-2014> по состоянию на 28 октября 2014 года.

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](mailto: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](mailto:cdhughes@deloitte.co.uk)

#### Африка

Энтони Зогби  
+27 11 806 5130  
[tzoghby@deloitte.co.za](mailto:tzoghby@deloitte.co.za)

#### Северная и Южная Америка

Гленн Айвз  
+1 416 874 3506  
[gives@deloitte.ca](mailto:gives@deloitte.ca)

#### СНГ

Геннадий Камышников  
**Руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям добывающей промышленности и энергетики СНГ**  
+7 (495) 787 06 00  
[gkamyshnikov@deloitte.ru](mailto:gkamyshnikov@deloitte.ru)

Николай Демидов  
+7495 787 06 00  
[ndemidov@deloitte.ru](mailto:ndemidov@deloitte.ru)

### Европа

Дэвид Квинлин  
+41 44 421 6158  
[dquinlin@deloitte.ch](mailto:dquinlin@deloitte.ch)

#### Список контактных лиц по странам

##### Аргентина

Эдит Альварес  
+11 4320 2791  
[edalvarez@deloitte.com](mailto:edalvarez@deloitte.com)

##### Австралия

Ники Айвори  
+61 8 9365 7132  
[nivory@deloitte.com.au](mailto:nivory@deloitte.com.au)

##### Селвин Де Соуза

+61 2 9322 7491  
[sedsouza@deloitte.com.au](mailto:sedsouza@deloitte.com.au)

##### Рубен Саайман

+61 7 3308 7147  
[rgsaayman@deloitte.com.au](mailto:rgsaayman@deloitte.com.au)

##### Бразилия

Эдуардо Таварес Раффаини  
+55 21 3981 0538  
[eraffaini@deloitte.com](mailto:eraffaini@deloitte.com)

##### Канада

Юрген Байер  
+1 416 874 3146  
[jbeier@deloitte.ca](mailto:jbeier@deloitte.ca)

##### Адриан Девидз

+1 416 874 3176  
[adavidse@deloitte.ca](mailto:adavidse@deloitte.ca)

##### Филип Хопвуд

+1 416 601 6063  
[pjhopwood@deloitte.ca](mailto:pjhopwood@deloitte.ca)

Джереми Саус  
+1 604 640 3042  
[jsouth@deloitte.ca](mailto:jsouth@deloitte.ca)

Эндрю Сворт  
+1 416 813 2335  
[aswart@deloitte.ca](mailto:aswart@deloitte.ca)

##### Чили

Кристофер Лион  
+56 2 729 7204  
[clyon@deloitte.com](mailto:clyon@deloitte.com)

##### Китай

Майкл Лю  
+86 10 85207813  
[jliliu@deloitte.com.cn](mailto:jliliu@deloitte.com.cn)

##### Колумбия

Хулио Беррокал  
+57 5 360 8306  
[jberrocal@deloitte.com](mailto:jberrocal@deloitte.com)

##### Франция

Дамьен Жаккард  
+33 1 55 61 64 89  
[djacquart@deloitte.fr](mailto:djacquart@deloitte.fr)

##### Индия

Калпана Джейн  
+91 11 4602 1406  
[kajain@deloitte.com](mailto:kajain@deloitte.com)

##### Мексика

Сезар Гарса  
+52 871 7474401 x4401  
[cgarza@deloittemx.com](mailto:cgarza@deloittemx.com)

##### Перу

Карла Веласкес  
+51 1 211 8559  
[kvelasquez@deloitte.com](mailto:kvelasquez@deloitte.com)

**Польша**

Томаш Коник  
+48 32 603 03 35  
[tkonik@deloitteCE.com](mailto:tkonik@deloitteCE.com)

**Россия**

Николай Демидов  
+7495 787 06 00  
[ndemidov@deloitte.ru](mailto:ndemidov@deloitte.ru)

Владислав Воронов  
+7 495 787 06 00  
[vvoronov@deloitte.ru](mailto:vvoronov@deloitte.ru)

**ЮАР**

Энди Клэй  
+27 11 517 4205/6  
[mrieder@deloitte.com](mailto:mrieder@deloitte.com)

Эндрю Лейн  
+27 11 517 4221  
[alane@deloitte.co.za](mailto:alane@deloitte.co.za)

**Юго-Восточная Азия**

Стивен Яп  
+65 6530 8018  
[skypa@deloitte.com](mailto:skypa@deloitte.com)

**Турция**

Уйгар Йорук  
+90 312 295 4700  
[uyoruk@deloitte.com](mailto:uyoruk@deloitte.com)

**Великобритания**

Тим Биггс  
+44 20 7303 2366  
[tibiggs@deloitte.co.uk](mailto:tibiggs@deloitte.co.uk)

Дебби Томас  
+44 20 7007 0415  
[debthomas@deloitte.co.uk](mailto:debthomas@deloitte.co.uk)

**США**

Рик Карр  
+1 713 982 3894  
[ricarr@deloitte.com](mailto:ricarr@deloitte.com)

**Замбия**

Джон Вудс  
+260 21 1 228 677  
[jowoods@deloitte.co.zm](mailto:jowoods@deloitte.co.zm)

**Дополнительный список  
специалистов, процитированных  
в отчете**

**Канада**

Пьер Петтигрю  
+1 416 874 3434  
[ppettigrew@deloitte.ca](mailto:ppettigrew@deloitte.ca)





**[www.deloitte.com/mining](http://www.deloitte.com/mining)**

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 210 тыс. специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.