



Тенденции развития — 2012
Десять ключевых проблем
горнодобывающего сектора
в будущем году

В то время как мировые державы развивают промышленность, а их население стремится улучшить уровень жизни, важность добычи полезных ископаемых значительно повысилась. Прошли те дни, когда о ценах на сырье говорили только аналитики данной отрасли. Сегодня новости о добыче природных ресурсов размещают на первых полосах изданий — ежедневно и во всем мире. Для горнодобывающих компаний такая большая популярность связана с большой ответственностью.

Гленн Айвз

Руководитель Группы по работе с американскими компаниями горнодобывающей отрасли («Делойт», Канада)



Идет не дождь, а ливень

Можно сказать, что, как правило, острые вопросы, с которыми сталкивается горнодобывающая отрасль, со временем, по большому счету, не меняются. В то время как фактически это может соответствовать действительности, при этом не учитывается степень, в которой изменение социальных, экономических и политических тенденций оказывает воздействие на горнодобывающий сектор. Каждая проблема, взятая отдельно, может показаться знакомой. Но если рассмотреть данные сложности с макроэкономической и геополитической точек зрения, то станет ясно, что трудности, обрушившиеся на отрасль, стремительно достигают беспрецедентного уровня.

Увеличение издержек производства не является новой проблемой, но этот показатель повысился. Изменения налогово-бюджетной и правительственной политики происходят на протяжении многих лет, но их объем, непредсказуемость и связанные с ними затраты увеличиваются. Нестабильность цен на сырье велика как никогда — частично она вызвана неопределенностью на рынке и небывалым спросом со стороны правительств азиатских государств и потребителей из этих стран. Вопросы, связанные с устойчивым развитием, охраной окружающей среды и правами человека, переросли в более частые проявления общественной активности и беспорядки. Продолжает возрастать нехватка рабочей силы. Запасы денежной наличности компаний увеличились, что привело к росту ожиданий акционеров. Портфели капитальных проектов разбухают. И на фоне всего этого нормативная база продолжает ужесточаться.

Так называемые события, случающиеся раз в сто лет, также происходят с пугающей регулярностью. Помимо долгосрочных последствий мирового

финансового кризиса, который продолжается в США и Европе, сказываются разрушительные метеорологические явления, начиная от катастрофического землетрясения и цунами в Японии и заканчивая наводнениями в Австралии и Азии.

В связи с тем, что данные глобальные факторы действуют одновременно, руководители горнодобывающих компаний должны рассматривать не только традиционные сценарии, которые они до настоящего момента использовали при планировании. Для подготовки к не предусмотренным ранее рискам компании должны начать включать в процесс стратегического планирования более сложные сценарии. Они также должны быть готовы к поиску нестандартных решений стандартных проблем, если они действительно надеются решить некоторые из вопросов, наиболее свойственных отрасли.

Данный выпуск отчета «Отслеживая тенденции» редакции 2012 года был подготовлен специально для того, чтобы помочь горнодобывающим компаниям достичь их целей посредством управления нынешними рисками. В этом году международный коллектив специалистов «Делойта» по горнодобывающей отрасли провел серьезные исследования, с целью не только определить основные тенденции, с которыми сталкивается отрасль, но и выявить ведущие практики, которые компании могут внедрить, чтобы воспользоваться имеющимися возможностями и решить существующие проблемы. Некоторые стратегии могут быть вам знакомы. Другие могут показаться менее традиционными. В любом случае мы надеемся, что данные идеи вызовут обсуждение, альтернативные решения и помогут вам определить ваше стратегическое направление в наступающем году.



Большинство компаний основывают свои планы на допущении, что в следующем году их прогнозы могут не сбыться на 5-10%, не предполагая, что ситуация может измениться на 50%. Тем не менее факторы, влияющие на международную горнодобывающую отрасль, становятся все более непредсказуемыми, побуждая компании учитывать более жесткие сценарии, чем когда-либо.

Филип Хопвуд

Руководитель Международной Группы
по работе с компаниями горнодобывающей
отрасли, Австралия

1

Издержки эксплуатации предприятия

То, что повышается, потом не всегда понижается

С повышением цен на сырье до рекордно высоких уровней ускоренное производство стало идеей фикс большинства добывающих компаний. Результат этого столь же неблагоприятен, сколь и предсказуем: все издержки увеличиваются. Огромные прибыли привели к возникновению трудовых конфликтов, побудив профсоюзы требовать повышения зарплат. Введение новых налогов и отчислений увеличивает затраты на соблюдение требований регулирующих органов. К середине 2011 года стоимость одних только шин для грузовых автомобилей утроилась, достигнув 100 тыс. долларов США на рынке наличного товара¹. Цены на энергоресурсы и электричество также растут: по состоянию на июнь 2011 года стоимость сырой нефти марки «Брент» выросла по сравнению с прошлым годом на 45%, в то же время цены на электроэнергию в ЮАР поднялись на 25%².

Пострадали даже золотодобывающие компании, обладающие материалом, стоимость которого в сентябре 2011 года достигла 1900 долларов США за унцию. В конце первого квартала 2011 года средняя сумма денежных затрат на добычу золота повысилась до более чем 620 долларов США за унцию, увеличившись по сравнению с прошлым годом на 12,5%³.

Капитальные расходы также достигают нового максимального показателя. Стремясь увеличить добычу, компании продолжают расширять территорию своей деятельности, начиная работы в более проблемных регионах. Это приводит не только к тратам на новое и запасное оборудование, а требует также существенных долгосрочных инвестиций в объекты инфраструктуры, включая железные дороги, порты, жилые помещения и школы. В действительности ожидается, что в некоторых регионах, в которых



осуществляется добыча полезных ископаемых, затраты на воду, транспортировку и энергию составят 82% стоимости проекта⁴. Усугубляет неблагоприятную ситуацию и то, что политическая неопределенность в мире и существующая нестабильность валют вызывают существенные и непредсказуемые колебания курсов валют, делая исключительно сложным сдерживание долларовых затрат.

Имея в своем распоряжении значительные суммы денежных средств, многие добывающие

компании могут смягчить влияние данного роста издержек. Тем не менее многие организации понимают, что это не является жизнеспособной стратегией. Опыт показывает, что, когда цены падают, производственная себестоимость редко снижается пропорционально такому падению. В результате управление затратами остается одним из важнейших приоритетов и побуждает дальновидные компании тратить свое время на достижение долгосрочной оптимизации и эффективности с целью обеспечения более стабильной деятельности в будущем.

Высокие цены на сырье приводят к недостатку оборудования, рабочей силы и прочих ключевых ресурсов, вызывая повышение затрат. Это означает, что добывающим компаниям приходится искать тонкую грань между увеличением объемов добычи для удовлетворения спроса и сдерживанием своих затрат.

Тони Зогби

Руководитель Группы по работе с южноафриканскими компаниями горнодобывающей отрасли («Делойт», ЮАР)

Установление контроля над затратами

Горнодобывающие компании имеют противоречивую историю принятия мер по сокращению затрат, в то время как цены на сырье повышаются до рекордных уровней. Тем не менее те компании, которые противостоят историческим тенденциям, намерены извлечь дополнительные огромные выгоды — даже в том случае, если цены на сырье останутся такими же высокими. Вот несколько стратегий, которые стоит рассмотреть:

- **Понять факторы, определяющие величину ваших затрат.** Без четкого понимания того, как конкретные колебания затрат влияют на прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации, непредсказуемые изменения затрат могут заставить врасплох горнодобывающие компании. Усовершенствование управления эффективностью деятельности посредством сбора и обработки деловой информации может помочь выполнить анализ расходов по пунктам для оптимизации затрат и оправдания ожиданий акционеров.
- **Усовершенствовать управление капитальными проектами.** Для сокращения рисков, связанных с превышением сроков проектов, в том числе колебаний курсов валют и изменения правительственной политики, горнодобывающие компании должны включить в экономические обоснования своих проектов, помимо внутренней нормы прибыльности, другие меры по сокращению периода окупаемости. Это все больше требует более детального планирования капитальных проектов с учетом конкурирующих местных проектов в сфере инфраструктуры (как внутри, так и вне отрасли), которые могут отвлекать ресурсы от проекта.
- **Повысить эффективность потребления энергии.** Поскольку стоимость дизельного и бункерного топлива, электричества и других видов энергии растет, горнодобывающим компаниям необходимо добиться обстоятельного понимания как текущего, так и прогнозируемого

потребления энергии в различных географических пунктах, на разных этапах цикла эксплуатации, для различных типов оборудования, а также для разных типов топлива. Несмотря на то, что сбор этих данных может быть сложным процессом, в особенности, когда компании используют различные международные системы, необходимо добиться целостного представления о потреблении энергии и обеспечить гибкость при использовании различных видов энергии для сокращения как текущих расходов, так и влияния будущих колебаний затрат.

- **Зафиксировать цены поставок.** Крупные горнодобывающие компании пользуются более предпочтительными рыночными позициями своих экспертных центров закупок, чтобы заключать прямые долгосрочные договоры о снабжении с ключевыми поставщиками. Небольшие компании, не имеющие такого влияния при переговорах, могут попасть в явно проигрышное положение и оказаться вынужденными готовиться к новой волне объединений.
- **Тратить, чтобы экономить.** Для долгосрочного сокращения затрат многие компании вкладывают средства в автоматизацию (включая автономное бурение) как в способ сократить затраты на рабочую силу, а также повысить безопасность работников. Другие компании пользуются ситуацией, сложившейся в судостроительной промышленности, приобретая транспортные суда по очень льготным ценам для сокращения будущих затрат на транспортировку, снижения расходов на топливо благодаря более новым судам, которые потребляют меньше топлива, или уменьшая средний базис себестоимости своего транспортного парка, в особенности, если он был приобретен по завышенной цене. Хотя стоимость крупнотоннажных судов находится в пределах 50 млн долларов США, сейчас она вдвое ниже, чем всего несколько лет назад.

Горнодобывающие компании не могут позволить себе запускать крупные капитальные проекты без понимания конкурирующих инфраструктурных проектов, реализуемых в каждой стране, в которой они ведут деятельность. Грандиозная индустриализация поглощает критически необходимые ресурсы во всем мире, угрожая повысить капитальные затраты до неприемлемых уровней в случае нецелесообразного управления.

Юрген Бейер

Заместитель руководителя Группы
по работе с канадскими компаниями
горнодобывающей отрасли («Делойт», Канада)

2

Нестабильные цены на сырье

Без большей прозрачности не будет стабильности цен

Установлен более высокий уровень цен на сырье или это всего лишь надувшийся до максимального размера мыльный пузырь, который вот-вот лопнет? Ответ на этот вопрос определяет, будут ли текущие проекты в сфере добычи природных ресурсов прибыльными. К сожалению, бесспорных показателей очень не хватает.

С одной стороны, никто не может отрицать движение развивающихся рынков в сторону индустриализации. Спрос в Китае, Индии и даже Африке повышается с ошеломительной скоростью, и, похоже, долгосрочные прогнозы указывают на повышение спроса на протяжении целых десятилетий. На один только Китай уже приходится 37% мирового спроса на медь и 44% мирового спроса на алюминий – эти цифры превышают общий показатель объема потребления США, Западной Европы и Японии⁵.

С другой стороны, уменьшение внутренних расходов США, шаткий европейский кредитный рынок, политическая нестабильность и повышение процентных ставок в Азии продолжают сказываться на ценах на сырье, приводя к беспрецедентному уровню их непостоянства. Торговля и спекуляция сырьем также создают краткосрочный дисбаланс между фактическим предложением и реальным спросом, сводя на нет даже самые серьезные усилия по предсказанию динамики цен. К этому добавляется ослабление американского доллара, недавние меры по ужесточению кредитно-денежной политики со стороны центрального банка Китая и сокращающиеся, как сообщается, объемы строительных работ и потребления стали в стране в конце второго квартала 2011 года. Неудивительно, что промышленные обозреватели остаются в дном положении.



Картина становится еще менее ясной, если хотя бы поверхностно рассмотреть уравнение спроса в Китае. Проще говоря, в действительности никто не знает, с какой скоростью Китай планирует проводить модернизацию. Высказывались предположения, что страна занижает свой показатель производства стали, в то время как точный объем накопленного сырья неясен. Данный недостаток прозрачности также переносится на другие рыночные сектора. Учитывая количество китайских рабочих мигрантов, численность населения Пекина колеблется от 25 до 18 млн человек — разброс составляет 7 млн человек.

Принятие решений на основе полной информации в нынешних крайне неопределенных рыночных условиях требует такого уровня

прогнозирования, которым многие компании не могут похвастаться. Несмотря на возможность детального планирования сценариев, горнодобывающие компании просто не могут предусмотреть все возможные варианты развития событий. Стратегический вариант, который может помочь, называется стратегической гибкостью⁶. Стратегическая гибкость — это средство, которое дополняет традиционные методы планирования сценариев посредством определения стратегии, которая включает в себя надлежащие действия вне зависимости от того, какой сценарий напоминает фактические события. В то время как данное средство может не подходить для каждой горнодобывающей компании, со временем усовершенствованные навыки планирования сценариев будут становиться все важнее.

Гигантский сырьевой аппетит Китая убедил многих аналитиков в том, что сырьевые потребности китайцев неизбежно означают долгосрочную подвижность цен на сырье, несмотря на ожидаемые временные падения. Но в Китае события никогда не развиваются прямолинейно, что делает такие предсказания опасными.

Джереми Саут

Руководитель международной Группы по сопровождению сделок по слиянию и поглощению в горнодобывающей отрасли («Делойт», Китай)

3

Борьба за сохранение прибыли

Правительства вводят новые налоги для горнодобывающего сектора

Прибыли сектора природных ресурсов давно привлекают внимание правительств в различных странах мира. Это особенно очевидно сегодня, когда многие страны продолжают прилагать все усилия, чтобы погасить рекордно высокие долги. Только в прошлом году плата за право разработки недр повысилась в Австралии⁷, Чили, Перу, ЮАР, Гане, Танзании и Буркина Фасо, а в Индии, Казахстане и России были введены новые экспортные пошлины. В Индонезии, которая является крупнейшем в мире морским экспортером энергетического угля, горнодобывающие компании теперь обязаны оказывать стране содействие в выполнении ее обязательств в сфере энергетики, прежде чем получить доступ к прибыльным рынкам других азиатских стран. Еще большее беспокойство вызывают слухи об усилении государственного вмешательства в работу горнодобывающей отрасли в таких странах, как Венесуэла, ЮАР, Гвинея и Монголия.

Примечательно, что теперь попытки увеличить государственные доходы не ограничиваются одним лишь введением нового налогового законодательства. Помимо платы за право разработки недр, которая, как правило, взимается с доходов, а не с прибыли, правительства многих стран начали вводить налоги на сверхприбыль, бонусы за открытие, ресурсные ренты, лицензионные платежи, квоты национализации, налоги на загрязнение окружающей среды и пошлины за реконструкцию. На фоне усиления государственного контроля над ресурсами («ресурсного национализма») некоторые страны даже угрожают пересмотреть действующие соглашения о стабильности налогового режима, что нарушает финансовые планы горнодобывающих компаний и повышает уровень политических рисков.

В случае с компаниями, которые уже вложили средства в потенциально нестабильные с точки зрения налогово-бюджетной политики страны, этот новый уровень налогообложения обяза-

тельно повлияет на прибыльность проектов. В то же время он подводит горнодобывающие компании к необходимости долго и тщательно размышлять, где в будущем вести деятельность. С международной точки зрения, инвестиции в добычу природных ресурсов становятся все более мобильными. Чтобы максимизировать доходы инвесторов и решить вопрос политической неопределенности, компании должны более последовательно заниматься финансовым моделированием при выборе юрисдикций. Чтобы учесть интересы всех участников проекта, также следует обеспечить сбалансированность этих финансовых моделей по социальным, экономическим и экологическим требованиям.

Компаниям также необходимо участвовать в политической жизни общества, чтобы влиять на политику правительства. Это выходит за рамки отдельных усилий по лоббированию. Единогласно выступая на общепромышленном уровне, руководители горнодобывающих компаний могут побудить правительства учитывать широкомасштабное влияние государственной политики в сфере налогообложения не только на краткосрочные государственные доходы, но и на потенциальные долгосрочные убытки, в случае если компании вложат свои средства в другие страны. Примеры стран, продолжающих поддерживать низкий уровень налогов с целью привлечения большего объема инвестиций, включая некоторые канадские провинции, Мексику, Колумбию и Нигерию, подкрепляют этот довод.

Это не означает, что нужно занять агрессивную или несогласную позицию. Вместо этого требуется упреждающий подход, основанный на сотрудничестве и демонстрирующий всем заинтересованным сторонам степень, в которой добыча полезных ископаемых и прибыль от нее уже вносят свою лепту в благополучие как отдельных населенных пунктов, так и общества в целом.

Правительства стран мира пересматривают свое отношение к горнодобывающему сектору. Речь уже идет не только о налогах. Правительства стремятся принимать более активное участие в каждой отрасли промышленности. Со временем это может заставить горнодобывающие компании вкладывать средства в регионы исходя не только из их политической стабильности, но и из стабильности их налогового режима.

Роберт Норонха
Старший директор
(«Делойт», Индия)



4

Неспокойные заинтересованные стороны

Требование повышенной социальной ответственности компаний

В то время как деятельность горнодобывающих компаний привлекает внимание всего мира, они подвергаются большему давлению со стороны своих сотрудников, чем когда-либо ранее. Только в 2011 году состоялись забастовки сотрудников горнодобывающей отрасли в Австралии, ЮАР, Индонезии, Чили и Аргентине — несмотря на то, что многие из этих людей входят в число наиболее высокооплачиваемых работников в мире.

Органы управления населенных пунктов, в которых осуществляется добыча природных ресурсов, также проявляют все большую активность; помимо требования большего объема инвестиций, они ожидают открытого и прозрачного диалога, более долгосрочных социальных обязательств и улучшения экологических показателей. Компании, которые не обеспечат этого, рискуют столкнуться с более ярко выраженным противодействием, сложностями при утверждении проектов и даже бунтами, похожими на те, которые вспыхнули в Папуа-Новой Гвинее и Перу в этом году.

Охрана окружающей среды, совсем недавно поддержанная знаменитыми во всем мире звездами и общественными организациями, также затрагивает деятельность горнодобывающих компаний. В то время как все больше проектов по добыче природных ресурсов осуществляются под землей, компании прилагают усилия, чтобы ограничить воздействие этих работ на местные грунтовые воды. Во избежание конфликтов с органами управления населенных пунктов относительно водоснабжения, компании вынуждены все чаще обращаться к поставщикам прибрежной воды, требующим вложения средств в сложные технологии перекачки воды и опреснительные установки. Беспокойство относительно процента углерода в воздушной среде также продолжает возрастать, в особенности теперь, когда после кризиса, связанного с ядерным реактором, в Японии снова в центре внимания находятся риски использования ядерной энергии.

В ответ на это контрольные и регулирующие органы продолжают ужесточать свои требования. Теперь деятельность горнодобывающих компаний должна соответствовать многочисленным существенным нормам — нормам директивы Международного совета добычи полезных ископаемых и металлов, Глобальной инициативы по отчетности, Конвенции ООН по правам человека (которая поддерживает принятие принципа свободного, предварительного и сознательного согласия), Международного кодекса использования цианида, Инициативы прозрачности горнодобывающего сектора, и массы местных стандартов, таких как нормы e3 Plus (стандарт охраны окружающей среды при добыче природных ресурсов) Канадской ассоциации разведчиков и разработчиков месторождений полезных ископаемых. Жесткость требований к реализации проектов и отсутствие единства стандартов различных регулирующих органов — все это оказывает значительное влияние на способность руководства компаний обеспечивать соответствие этим требованиям и предъявляемым ожиданиям.

В условиях регулятивного давления горнодобывающие компании четко понимают необходимость обеспечения экологичности, повышения эффективности использования энергии и воды в своей деятельности. В результате изучения последних годовых отчетов некоторых крупнейших горнодобывающих компаний мира выясняется, что практики охраны окружающей среды, устойчивого развития и привлечения к участию в проекте населенных пунктов, в которых осуществляется добыча полезных ископаемых, остаются главными приоритетами. В действительности, практически все горнодобывающие компании мира придерживаются подобных принципов.

Ведущие компании также признают необходимость изменять свои бизнес-практики, чтобы соответствовать требованиям по устойчивому развитию, стимулирующим принятие новых моделей деятельности, структур управления и стандартов благосостояния.

Несмотря на это, требования работников, местных сообществ, сторонников охраны окружающей среды, общественных организаций, аналитиков и даже инвесторов продолжают ужесточаться. Для выполнения этих требований горнодобывающим компаниям необходимо будет объединить основанные на оценке рисков стратегии социальной ответственности

и разработать и отслеживать ключевые показатели эффективности так же тщательно, как добычу природных ресурсов. Пока социальная ответственность компании не будет учитываться в качестве прямого коммерческого риска, горнодобывающие компании будут прилагать усилия, чтобы свести вероятность и финансовые последствия данных рисков к минимуму.

Инвестиции в социальную ответственность в конечном итоге позволяют скорее начать реализацию проектов или избежать приостановок добычи полезных ископаемых в результате местных беспорядков. Избежание и решение данных проблем также может потребовать от добывающих компаний эффективно использовать те же средства коммуникации, которыми пользуются целевые группы населения.

Эдуардо Таварес Раффаини

Руководитель Группы по работе с компаниями горнодобывающей отрасли («Делойт», Бразилия)

5

Сложности с рабочей силой

Решение острой проблемы недостатка рабочей силы

За всеми книгами, статьями, статистическими материалами и отчетами, написанными о недостатке квалифицированной рабочей силы, с которым сталкивается горнодобывающая отрасль, стоит один простой факт: для обеспечения запланированного роста добывающим компаниям просто не хватает людей. Капитальные расходы, понесенные добывающими компаниями в 2011 году, оцениваются в 113 млрд долларов США, что на 50% больше, чем в прошлом году⁹. Ожидается, что в одной только Австралии новые капитальные расходы отрасли, понесенные в 2010-11 годах, достигнут 55,5 млрд австралийских долларов, а в 2011-12 годах этот показатель повысится до 73,7 млрд австралийских долларов¹⁰.

С учетом острой нехватки сотрудников ключевых специальностей выполнение всех этих проектов может стать практически невозможным. С каждым годом недостаток квалифицированных сотрудников распространяется на все большее количество специальностей: от разработчиков капитальных проектов и горных инженеров до водителей грузовых автомобилей и операторов машин. Некоторые добывающие компании обратились к технологиям как к средству компенсации недостатка рабочей силы, включая автоматически управляемые грузовые автомобили, центры дистанционного управления, автономные системы перевозки, автоматизированную транспортировку материалов от месторождений до портов и системы контроля безопасности и сбора данных. Необходимо учитывать, что одни эти средства не могут заменить квалифицированных работников.

В действительности эта проблема является макроэкономической: острая нехватка инженеров в критически важных географических пунктах поставила в затруднительное положение имеющихся работников, что в результате привело к большому количеству ширококомасштабных последствий. И без того высокие затраты на оплату труда стремительно возрастают, что частично вызвано забастовками и прекращением работы на месторождениях во всем мире. Например, в мае этого года в ЮАР Национальный союз работников горнодобывающей отрасли потребовал увеличения зарплат золотодобытчиков на 14%¹¹, в то время как зарплаты в арген-



тинском добывающем секторе повысились на 33% после короткой забастовки¹². Текучесть рабочей силы также резко увеличивается, она достигла 40%¹³, что частично вызвано перема- ниванием сотрудников конкурирующими компа- ниями. Кроме того, после нескольких лет кочевой жизни работники добывающих компаний стано- вятся все менее заинтересованы в переездах в отдаленные регионы, где начинается реали- зация новых проектов, из-за чего компаниям становится сложнее привлечь и удерживать сотрудников, работающих на месторождениях.

С учетом остроты этой проблемы добывающим компаниям пора решать этот вопрос более системно. В то время как сотрудничество с университетами, финансирование специ- альных программ и производственная практика студентов остаются важными средствами, используемыми добывающими компаниями, теперь они должны стремиться к более долго- срочным, далеко идущим и, возможно, менее стандартным решениям, в противном случае они могут столкнуться с неизбежными перебоями в работе.

Поскольку добыча полезных ископаемых по-прежнему осуществляется в очень отдаленных регионах, компании должны определить, как сделать эти места более привлекательными для проживания семей. Опыт показывает, что работники могут согласиться приезжать на месторождение на короткие периоды времени, но не согласны жить там на постоянной основе. Тем не менее, если компании горнодобывающей отрасли совместно более основательно подойдут к созданию условий проживания, обеспечив регионы школами, больницами, жильем и инфраструктурой, которые ожидают семьи, вероятность уменьшения текучести рабочей силы значительно возрастет.

Тим Ричард

Руководитель Группы по работе с австралийскими компаниями горнодобывающей отрасли («Делойт», Австралия)

6

Проблемы капитальных проектов

По мере увеличения разницы между предложением и спросом риски проектов возрастают

В связи с тем, что страны мира продолжают продвигаться в направлении широкомасштабной индустриализации и обновления инфраструктуры, количество капитальных проектов во всем мире увеличивается. Это определенно относится и к добывающему сектору, в то время как продолжают колебания цен на сырье и увеличивается разрыв между предложением и спросом. При этом падение активов сектора и снижение качества руды требуют инвестиций в новые проекты по разработке и разведке месторождений, особенно в свете повышения угроз безопасности, связанных со старением месторождений.

Но с каждым годом реализация такого значительного количества капитальных проектов становится все более сложной задачей. Отрасль страдает от нехватки квалифицированной рабочей силы, и в данном случае ее квинтэссенцией является недостаток во всем мире разработчиков проектов. Согласование проектов с органами управления населенных пунктов занимает значительное время, в то время как вмешательство правительства часто до предела замедляет процесс получения разрешений и лицензий в некоторых странах. И в то время как повышение затрат требует от компаний привлечь дополнительное финансирование для капитальных проектов, ограниченный доступ к финансированию ставит некоторые компании в незавидное положение: им приходится возвращаться на рынок, чтобы получить дополнительные средства, что гораздо сложнее сделать в случае нарушения сроков проекта и превышения затрат.

Слабая инфраструктура стран мира также препятствует способности компаний реализовывать капитальные проекты и требует от добывающих предприятий вкладывать средства в создание ключевой инфраструктуры в местах деятельности этих компаний. Это приводит к огромному повышению затрат, связанному с увеличением не только расходов на управление проектированием, материально-техническим снабжением

и строительством, но и самой суммы расчетных затрат на инфраструктуру. По оценкам американского инвестиционного банка «Меррилл Линч», в течение следующих трех лет одни только развивающиеся рынки вложат 6 трлн долларов США в различную инфраструктуру, начиная от автомобильных и железных дорог в Бразилии и электростанций в Индии и ЮАР и заканчивая водораспределением и экологически устойчивым развитием в Китае¹⁴. Усложняет ситуацию то, что создание инфраструктуры занимает несколько десятков лет, в течение которых эти объекты будут продолжать отвлекать на себя ресурсы от проектов по добыче полезных ископаемых, усугубляя нехватку квалифицированной рабочей силы.

В результате этой тенденции добывающие компании вынуждены сосредоточиться на управлении ключевыми рисками, которые в случае их реализации могут повлиять на способность компаний благополучно выполнять постоянные производственные задачи. Данная деятельность включает в себя следующее:

- Внедрение практик стратегического руководства и управления проектами как способа эффективно управлять крупными рисками проектов на уровне портфеля проектов. Данный процесс включает в себя понимание и управление глобальными и локальными изменениями критических факторов успеха, таких как потребность в креативных стратегиях по цепочкам поставок для решения проблемы недостаточного доступа к строительным ресурсам или потребность в нахождении партнеров/поставщиков для повышения определенности с поставками, сокращения затрат и усовершенствования графика по критически важным ресурсам, необходимым для процессов разработки месторождений и добычи полезных ископаемых.
- Креативное рассмотрение вопроса комплектации команды заказчика.
- Поддержание отношений как ключ к получению разрешения и возможности разработки местных ресурсов.
- Проведение целостной оценки затрат на разработку месторождений по географическим

регионам или продуктам для принятия целевых мер по снижению расходов, включая рационализацию работы с поставщиками, переработку модели деятельности, усовершенствование процессов, повышение степени автоматизации информационных технологий, усовершенствование коммерческого руководства и пересмотр существенных контрактов. Выход за рамки обычного метода критического пути как стандартного средства контроля проекта посредством сосредоточения на том, что находится на крити-

ческом пути. Например, строительство наземного железнодорожного пути и обеспечение доступа в порт непосредственно относятся к критическому пути многих крупнейших в мире капитальных проектов, требующих от компаний приобрести навыки развития инфраструктуры в странах с развивающейся экономикой.

- Обеспечение успешности проекта и его оценка на стадии строительства для того, чтобы убедиться, что он соответствует требованиям первоначального экономического обоснования.

В течение следующих нескольких лет своевременная реализация капитальных проектов горнодобывающими компаниями без превышения сметы будет очень сложной из-за повышения затрат, нехватки квалифицированной рабочей силы и конкурирующих инфраструктурных проектов. Эти виды перерасхода средств и нарушений сроков могут создать существенные риски для горнодобывающих компаний, включая опасность отпугивания потенциальных инвесторов. Для того, чтобы решить эту проблему, компании должны внедрять более инновационные решения по управлению капитальными проектами с упором на сокращение затрат посредством более активного сотрудничества компаний отрасли и повышения степени автоматизации.

Дэвид Куинлин

Руководитель Группы по работе с европейскими компаниями горнодобывающей отрасли («Делойт», Швейцария)

7

Нетрадиционное финансирование

Новые источники финансирования требуют новых уровней знаний

Кажется, что, получая огромные прибыли благодаря более высоким ценам на сырье, добывающие компании имеют ряд вариантов траты средств — от повышения дивидендов до использования своей денежной наличности для выкупа своих собственных акций. Тем не менее, несмотря на наличные средства, имеющиеся в распоряжении у компаний, привлечение достаточного капитала для обеспечения роста остается проблематичным процессом. Это объясняет, почему многие компании поддерживают большой объем запасов денежной наличности в попытке финансировать будущий рост, осуществить поглощения и/или вложить средства в новые капитальные проекты.

С каждым годом становится все яснее, что мировой финансовый кризис изменил правила финансирования. Во многих юрисдикциях (за исключением, возможно, Австралии) по-прежнему нелегко брать кредиты, причем они предоставляются под большие проценты, в особенности в связи с тем, что компании пытаются поддержать свой рост посредством ведения деятельности в более рискованных регионах, вступления в альянсы на более ранних этапах и вложения средств в сырье, которым они ранее не занимались.

Несмотря на рекордное первичное размещение акций Glencore на Лондонской фондовой бирже, на рынки ценных бумаг по-прежнему сложно выйти — в особенности компаниям, занимающимся разработкой и разведкой месторождений. Инвесторы, по-прежнему осмотрительные в связи с нестабильностью цен на сырье, долговым кризисом в странах Организации экономического сотрудничества и развития и широко освещенными в средствах массовой информации государственными переворотами, финансируют только лучшие проекты, а от остальных отказываются. В то же время многие инвесторы решают

вложить средства в торгуемые индексные фонды, тратя капитал из казны компании.

В результате этих тенденций схема финансирования отрасли изменяется. Некоторые компании используют альтернативные варианты, такие как частный акционерный капитал, фонды национального благосостояния, хеджевые фонды, проектное финансирование и инновационные методы финансирования проектов по добыче металлов. Другие компании по-прежнему стремятся к учреждению совместных предприятий, слияниям и поглощениям. Практически во всех юрисдикциях компании продолжают полагаться на волчий аппетит азиатских инвесторов в отношении минералов и прочих природных ресурсов.

Несмотря на постоянное вложение китайцами средств в зарубежные месторождения, Китай не может финансировать всю горнодобывающую отрасль. Для привлечения необходимых средств на длительный период компаниям, возможно, придется обратить свои взоры дальше, чем когда-либо. По мере того как добывающие компании начинают работать в самых отдаленных регионах мира, источники их финансирования также от них удаляются, что ставит компании в сложное положение: им приходится пытаться найти источники финансирования в незнакомых регионах — от Кореи и Японии до России.

Ключом к успешности этих усилий является способность добывающих компаний строить отношения, которые требуются им для доступа на зарубежные рынки, и получения более подробной информации об этих регионах. В поиске международных источников доходов успеха достигнут компании, которые заранее потратят время на понимание местных рынков, внедрение альтернативных методов ведения бизнеса и разработку экономических моделей, которые найдут отклик у незнакомых инвесторов.

Многие восточные и азиатские компании часто имеют денежные средства, но не обладают компетентностью. И наоборот, западные компании компетентны, но не имеют доступа к ресурсам. Таким образом, обеим сторонам есть что дать друг другу. Тем не менее добывающие компании не могут воспользоваться этими возможностями без понимания местных культур. Для будущего роста им необходимо работать с людьми, которые могут помочь им финансировать их проекты — независимо от того, в каком географическом регионе эти люди проживают.

Келли Аллин

Партнер («Делойт», СНГ)



8

Крупные компании растут

Диверсификация деятельности сопряжена с увеличением рисков

В горнодобывающей отрасли географическая диверсификация деятельности — это вполне обычное явление. Кроме того, по мере своего роста крупные компании также стремятся открывать новые направления деятельности. Так, например, международные государственные компании уже пробуют возможности вертикальной интеграции, стремясь таким образом установить полный контроль над всеми звеньями цепочки создания стоимости — начиная от добычи угля и заканчивая производством стали и электроэнергии. В случае реализации не столь амбициозных проектов производители расширяют деятельность путем добавления торговых операций к профильным направлениям бизнеса, что позволяет им конкурировать со специализированными инвестиционными фондами горнодобывающей отрасли и государственными инвестиционными фондами. Со своей стороны китайские инвесторы продолжают исследовать возможности мирового рынка природных ресурсов, стимулируя непрерывный приток китайских инвестиций на рынки всего мира.

Сокращение доступа к запасам, снижение качества добываемого сырья, резкий рост спроса и высокие цены на сырье — все это вместе повышает стремление добывающих компаний

к принятию новых географических и экономических рисков. В результате добывающие компании начинают расширяться за пределы таких традиционных добывающих регионов, как ЮАР, Австралия и Чили, и приходить в отдаленные регионы, такие как Эритрея, Новая Гвинея, Демократическая Республика Конго, Либерия, Афганистан, Монголия и Казахстан.

Крупнейшие добывающие компании, многие из которых обладают значительными денежными ресурсами, расширяют свое присутствие на международном рынке путем инвестирования средств в новые капитальные проекты и повышения количества сделок на рынке. Небольшие компании, которые еще недавно возглавляли процессы расширения, теперь оказались в числе наиболее вероятных кандидатов на поглощение: многих из них долговой кризис поставил в трудное положение. На это указывают многочисленные сделки по слиянию и поглощению, в результате которых крупные компании расширяются, приобретая компании средней величины, что приводит к сокращению этого сегмента.

Однако, несмотря на существующие возможности для глобального расширения, такое расширение сопряжено с многочисленными



рисками. В то же время лишь немногие компании обладают международным опытом активного расширения капитальной деятельности и работы в малознакомых регионах. По мере того, как добывающие компании продвигаются во все более удаленные регионы, увеличивают глубину разработки и начинают использовать новые методы разведки, растет важность вопросов безопасности. Кроме того, усиление тенденций установления государственного контроля за национальными природными ресурсами приводит к повышению уровня операционных рисков.

Чтобы противостоять этим рискам, добывающим компаниям следует не только углублять свое понимание региональной специфики, но и предпринимать дополнительные шаги. В частности, необходимо внедрять такие механизмы финансирования, которые позволят предотвратить

снижение инвестиционной эффективности в случае задержек реализации проектов. Также необходимо реализовать стандартизированные механизмы внутреннего контроля и системы, позволяющие контролировать разрозненные зарубежные инвестиции. В некоторых случаях для защиты персонала и активов может потребоваться повышение уровня обеспечения безопасности. Уже сегодня многие компании предпринимают шаги в этом направлении и используют для этого методы прогнозирования, которые позволяют определить виды деятельности и регионы, представляющие собой наиболее вероятные области риска. При этом во всех случаях очень важно наличие местной рабочей группы, члены которой обладают навыками и опытом, необходимыми, чтобы завершить проект в срок, а также в соответствии с запланированным бюджетом и предполагаемыми объемами добычи.

Многое из того, что можно посоветовать расширяющимся компаниям, относится к разряду азбучных истин, то есть компаниям необходимо анализировать и оценивать риски правового регулирования, следить за качеством активов и запасов, интегрировать местные процессы в общекорпоративную систему компании, а также внедрять общекорпоративные системы на местах. Однако, несмотря на кажущуюся простоту этих советов, некоторые компании, вкладывающие средства в международную операционную деятельность, все равно могут сталкиваться с неожиданностями, что становится причиной упущенных возможностей или ведет к потере времени и средств.

Тревор Томас

Руководитель Группы по сопровождению сделок слияния и поглощения в секторе энергетики и добывающей промышленности («Делойт», США)



Стабильная нестабильность

Предвидеть непредвиденное

Планирование рисков хотя и заставляет руководителей пристально вглядываться в будущее, но обычно все-таки не требует от них учитывать риски с почти нулевой вероятностью реализации. Однако рост числа маловероятных событий практически ставит весь традиционный подход к планированию с ног на голову. На фоне широкого распространения последствий мирового финансового кризиса, общемировой политической нестабильности и природных катаклизмов (цунами в Японии и наводнения в Австралии, Бразилии и ЮАР) непредсказуемость, с которой сталкиваются добывающие компании, приобретает пугающую регулярность. Такие совершенно непредвиденные события по определению являются редкими и с трудом поддаются прогнозированию. Однако в современном корпоративном мире они все больше и больше становятся предметом обсуждения. Отчасти эта тема приобрела актуальность благодаря усилиям советов директоров, обеспокоенных тем, что события, которые до этого оставались вне их поля зрения, теперь могут застигнуть их врасплох. Планирование на случай таких непредвиденных ситуаций, независимо от того, что за этими ситуациями может скрываться (риски или новые возможности), может потребовать от добывающих компаний несколько большей, чем обычно, смелости мышления.

На определенном этапе процесс планирования должен начинаться с оценки степени угрозы со стороны маловероятных, но потенциально разрушительных событий, которые рассматриваются как наихудшие из возможных случаев. Цель такого анализа проверить существующие экономические допущения путем постановки

вопросов, учитывающих многочисленные источники рисков, начиная от геополитических сдвигов и заканчивая нестабильностью погодных условий. Например, как будет складываться ситуация вокруг зарубежных производственных участков при усилении диктатуры в той или иной стране? Что может произойти, если в результате возникновения финансовых трудностей системного характера произойдет резкое снижение цен на сырье? Что произойдет, если неожиданно исчезнет спрос на сырье со стороны Китая (например, в результате действия скрытого экономического кризиса или непредвиденного погодного катаклизма)? К чему может привести резкое падение спроса на конкретный сырьевой товар? Какие могут быть последствия затопления каменноугольных разрезов? Каковы последствия обрушения дамбы хвостохранилища, землетрясений, цунами, извержений вулканов или затяжных дождей в районе нахождения производственного участка, а также истощения водных ресурсов?

После анализа возможных вариантов реализации наихудшего сценария производится оценка последствий, в рамках которой выявляются как дополнительные риски, так и потенциальные возможности. На основе полученных результатов горнодобывающая компания может разработать план по минимизации рисков, который позволит предотвратить возникновение цепной реакции. Важно отметить, что включение этой процедуры в состав процесса планирования рисков может способствовать выявлению потенциальных возможностей, что в свою очередь позволит извлечь выгоду из потенциального риска.

Всем компаниям необходимо учитывать в своей деятельности события, которые могут привести к возникновению критических ситуаций. Без понимания характера рисков невозможно минимизировать последствия реализации наихудших вариантов развития событий. В действительности многие добывающие компании уже начали применять усложненные методы планирования сценариев развития событий. Просто теперь им необходимо провести более серьезную аналитическую работу и попытаться оценить возможность возникновения еще менее вероятных ситуаций, а также разработать план действия в таких ситуациях.

Карл Хьюз

Руководитель Международной группы по оказанию услуг предприятиям энергетики и добывающей промышленности («Делойт», Великобритания)



10 Усиление государственного регулирования в горнодобывающей отрасли

Для добывающих компаний проблемы, связанные с государственным регулированием их деятельности, не являются чем-то новым. Однако за последние годы правительства стран во всем мире начали ужесточать механизмы регулирования. При этом во многих странах горнодобывающая отрасль явно оказалась под контролем государственного регулирования.

Так, в Австралии с введением в действие механизма осуществления торговли разрешениями на углеродные выбросы предприятия с высокими показателями выбросов будут обязаны уплачивать налог на углеродные выбросы. В 2015 году этот налог достигнет максимальной величины. В ближайшие несколько лет ЕС и Китай также планируют ввести в действие аналогичные схемы. Также введение Агентством по охране окружающей среды США более жестких требований по регулированию выбросов уже приводит к закрытию угольных электростанций по всей стране. Как показывают недавно проведенные исследования, в результате этого объемы рынка угольной энергетики могут сократиться на 110 млрд долларов США, и на протяжении следующих 20 лет отрасль может потерять около 300 тыс. рабочих мест¹⁵.

На первый план все больше выходит проблема взяточничества и коррупции. В Великобритании в июле 2011 года вступил в силу Закон о борьбе с коррупцией от 2010 года (UK Bribery Act 2010). Этот закон вводит в оборот два новых вида преступлений. Первый вид преступления — подкуп должностного лица иностранного государства, второй — непредотвращение попытки дачи взятки лицом, связанным с организацией. Второй вид преступления относится как к британским компаниям, так и к зарубежным предприятиям, осуществляющим деятельность на территории Великобритании. Это означает, что компании-нарушители будут подлежать преследованию в судебном порядке независимо от места дачи взятки, за исключением случаев, когда компания может подтвердить наличие у себя механизмов предотвращения взяточничества. Для добывающих компаний (значительная часть которых представлена на британских

биржах) по мере их продвижения в регионы с более слабым регулированием и потенциальными проблемами коррупции усиливается риск нарушения требований законодательства. В то же время в Америке полным ходом продолжает применяться Закон о борьбе с коррупцией во внешнеэкономической деятельности (U.S. Foreign Corrupt Practices Act), в особенности, если учесть, что штрафы за нарушение этого закона помогают увеличить государственные доходы.

Действие двух положений, включенных в состав Закона Додда-Фрэнка, также может отразиться на деятельности добывающих компаний. В соответствии с требованиями раздела 1502 Закона Додда-Фрэнка, компании-производители, зарегистрированные в Комиссии по ценным бумагам США, обязаны раскрывать информацию об использовании полезных ископаемых, добытых в зоне военного конфликта, а именно в Демократической Республике Конго или в одной из девяти соседних стран. В результате производители должны будут требовать от добывающих компаний раскрывать сведения об источнике происхождения ряда определенных металлов, включая такие металлы, как золото, вольфрам и тантал. В соответствии с разделом 1504, все компании горнодобывающей отрасли обязаны представлять Комиссии по ценным бумагам США ежегодные декларации с указанием всех платежей, перечисленных правительствам стран за ведение промышленной разведки и разработки нефтегазовых ресурсов и месторождений полезных ископаемых.

Сегодня также ужесточилось применение механизмов контроля экспорта, которые существуют уже не одно десятилетие. Добывающее оборудование, предназначенное для разрешенного промышленного использования (например, буровые установки и теплообменные агрегаты) может попасть под действие механизма регулирования конечного использования, если будет установлено, что такое оборудование может использоваться для военных целей или для целей массового уничтожения. Действие механизмов контроля места экспорта продукции, включая санкции, установленные в отношении отдельных

стран, также может отрицательно сказаться на деятельности добывающих компаний, которые работают в регионах с повышенным уровнем риска.

На фоне этих непрекращающихся тенденций растёт необходимость пересмотра добывающими компаниями существующих процессов обеспечения соблюдения требований законодательства. Особенно это важно для компаний, которые инвестируют средства в местные сообщества во всем мире. В зависимости от структуры таких инвестиций они могут быть расценены регу-

лирующими органами не как законодательно разрешенные инвестиции, необходимые для обеспечения экономической деятельности, а как одна из форм взяток. Чтобы предотвратить возникновение этих рисков, ведущие организации приступили к пересмотру своих антикоррупционных механизмов и начали внедрять общекорпоративные процедуры, обеспечивающие соблюдение требований. Благодаря этим процедурам компании смогут использовать единые системы и процессы, обеспечивающие соблюдение требований законодательства в полном объеме.

До последнего времени в антикоррупционном законодательстве значительно больше внимания уделялось нефтегазодобывающей отрасли, нежели горнодобывающему сектору. Однако с усилением законодательной борьбы с коррупцией, в том числе и в рамках британского Закона о борьбе с коррупцией, имеющего международное действие, в поле зрения государственных властей могут оказаться горнодобывающие группы во всем мире. Самое неправильное, что можно сделать в таких условиях, это сидеть тихо и ждать пока что-нибудь произойдет. Поэтому компаниям необходимо действовать и внедрять у себя более надежные процедуры для обеспечения соблюдения требований.

Флип Стэндер

Партнер («Делойт», Великобритания)

С каждым годом от горнодобывающих компаний будет требоваться все больше и больше внимания к вопросу улучшения взаимоотношений с государственными органами и местными сообществами. И это не просто очередной маркетинговый ход. Местные сообщества хотят напрямую контактировать с руководством компаний и принимать участие в планировании будущего. Государству также важно понимать, какую роль горнодобывающие компании будут играть в своих юрисдикциях. Чтобы иметь возможность продолжать свою деятельность, горнодобывающим компаниям необходимо наладить еще более тесное взаимодействие с местным сообществом.

Даниэль Хойгнант

Руководитель Группы по работе
с предприятиями энергетической
и горнодобывающей отрасли («Делойт», Чили)

Примечания

1. Bloomberg, 29 июня 2011 года. «Шины для грузовых автомобилей, используемых для добычи полезных ископаемых, дороже, чем «Порше» и квартиры в Майами», Элизабет Берманн. См. ссылку от 14 сентября 2011 года по адресу: www.bloomberg.com/news/2011-06-29/mining-truck-tires-pricier-than-porsches-miami-condominiums.html.
2. Reuters, 8 июня 2011 года. «Анализ: увеличение издержек добычи полезных ископаемых может повлечь за собой изменение ситуации в секторе», Клара Феррейра-Маркес и Сью Томас. См. ссылку от 14 сентября 2011 года по адресу: www.reuters.com/article/2011/06/08/us-mining-costs-idUSTRE75711520110608.
3. VM Group/Haliburton, июнь 2011 года. «Отчет ABN AMRO о затратах на добычу золота за 1 квартал 2011 года». См. ссылку от 15 сентября 2011 года: www.virtualmetals.co.uk/pdf/ABNGCQ111.pdf.
4. Business Insider, 28 мая 2011 года. «В течение следующих трех лет развивающиеся рынки собираются потратить на инфраструктуру целых 6 триллионов долларов», Фрэнк Холмс. См. ссылку от 31 октября 2011 года по адресу: www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb.
5. Scotiabank Group, 24 августа 2011 года. «Показатели цен на сырье от Scotiabank», Патрисия Мор. См. ссылку от 14 сентября 2011 года по адресу: www.scotiacapital.com/English/bns_econ/bnscomod.pdf.
6. «Делойт Глобал Сервисис Лимитед», 2011 год. «Появление новой модели геополитических рисков и цен на нефть». См. ссылку от 15 сентября 2011 года: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Energy_Resources/dtt_geopolitical_risk_oilprice_paradigm.pdf.
7. The Sydney Morning Herald, 6 сентября 2011 года. «О'Фаррелл повысит плату за право разработки недр», Шон Николис и Анна Пэтти. См. ссылку от 31 октября 2011 года по адресу: www.smh.com.au/nsw/ofarrell-to-raise-mining-royalties-20110905-1jubr.html.
8. Международная финансовая корпорация. «Средство финансовой оценки инвестиций в устойчивое развитие». См. ссылку от 18 сентября 2011 года по адресу: www.fvtool.com.
9. Commodities Now, 25 сентября 2010 года. «В 2011 году капитальные затраты добывающих компаний достигли нового пика, но все равно не успевают за спросом на металлы», Карен Нортон и Эрик Онстэд, Reuters. См. ссылку от 19 сентября 2011 года по адресу: www.commodities-now.com/news/metals-and-mining/3674-mine-capex-seen-at-new-peak-in-2011-lags-metal-demand.html.
10. Австралийское бюро экономики и наук, изучающих сельское хозяйство и природные ресурсы, май 2011 года. «Полезные ископаемые и энергоресурсы: крупные проекты по разработке месторождений — список за апрель 2011 года», Роберт Нью, Эллисон Болл, Алан Коупленд и аналитики по сырью. См. ссылку от 19 сентября 2011 года по адресу: adl.brs.gov.au/data/warehouse/pe_abares99010544/MEprojectsApril2011_REPORT.pdf.
11. Mineweb, 23 мая 2011 года. «Южноафриканские золото- и угледобывающие компании столкнулись с требованием повышения зарплат на 14%», Агнешка Флак и Эд Стоддарт, Reuters. См. ссылку от 19 сентября 2011 года по адресу: www.mineweb.com/mineweb/view/mineweb/en/page504?oid=127691&sn=Detail.
12. Reuters, 16 июня 2011 года. «Работники аргентинского месторождения AngloGold устроили забастовку». См. ссылку от 19 сентября 2011 года по адресу: www.reuters.com/article/2011/06/16/idUKN1620782620110616.
13. The Globe and Mail, 6 июля 2011 года. «Сотрудники добывающих компаний окопались на трудовом фронте», Бренда Бай, Reuters.
14. Business Insider, 28 мая 2011 года. «В течение следующих трех лет развивающиеся рынки собираются потратить целых 6 триллионов долларов США на инфраструктуру», Фрэнк Холмс. См. ссылку от 31 октября 2011 года по адресу: www.articles.businessinsider.com/2011-05-28/markets/30025727_1_market-countries-infrastructure-rmb.
15. Mining.com, 16 сентября 2011 года. «Первая волна закрытия угольных электростанций в результате введения требований EPA», Фрик Элс. См. ссылку от 21 сентября 2011 по адресу: www.mining.com/2011/09/16/first-wave-of-coal-plant-closures-due-to-epa-rules/.

Контактная информация



Москва

Расселл Бэнхам

Руководитель Группы по предоставлению услуг предприятиям горнодобывающей промышленности и энергетики в СНГ
+7 (495) 787 06 00, доб. 2107
rubanham@deloitte.ru



Елена Лазько

Консалтинг
+7 (495) 787 06 00, доб. 1335
elazko@deloitte.ru



Келли Аллин

Аудит
+7 (495) 580 96 80
kallin@deloitte.ru



Андрей Панин

Налоговые и юридические консультации
+7 (495) 787 06 00, доб. 2121
apanin@deloitte.ru



Егор Попов

Корпоративные финансы
+7 (495) 787 06 32
yropov@deloitte.ru



Алматы

Даулет Куатбеков

Аудит
+7 (727) 258 13 40, доб. 2777
dkuatbekov@deloitte.kz



Киев

Артур Огаджанян

Аудит
+38 (044) 490 90 00, доб. 3618
aohadzhanian@deloitte.ua



Южно-Сахалинск

Андрей Гончаров

Налоговые и юридические консультации
+7 (4242) 46 30 55, доб. 3802
agoncharov@deloitte.ru



Баку

Нуран Керимов

Налоговые и юридические консультации
+994 (12) 598 29 70, доб. 4339
nkerimov@deloitte.az



Международная группа «Делойта»

Карл Хьюз

Руководитель Международной группы по обслуживанию предприятий энергетики и горнодобывающей промышленности
+44 20 7007 0858
cdhughes@deloitte.co.uk



Филип Хопвуд

Руководитель Международной группы по работе с предприятиями горнодобывающей промышленности
+61 3 9671 6461
phopwood@deloitte.com.au

Наши офисы

Мы готовы работать с вами,
где бы вы ни находились

Россия

Москва

ул. Лесная, д. 5
Москва, 125047
Россия
Тел.: +7 (495) 787 06 00
Факс: +7 (495) 787 06 01

Санкт-Петербург

Деловой центр «Густаф»
Средний пр-т, д. 36/40, лит. К
Санкт-Петербург, 199004
Россия
Тел.: +7 (812) 703 71 06
Факс: +7 (812) 703 71 07

Уфа

Деловой центр
«Александровский пассаж»
ул. Карла Маркса, д. 20
Уфа, 450077, Россия
Тел.: +7 (347) 226 72 92
Факс: +7 (347) 226 72 93

Южно-Сахалинск

Деловой центр «Сфера»
ул. Чехова, д. 78
Южно-Сахалинск, 693000
Россия
Тел.: +7 (4242) 46 30 55
Факс: +7 (4242) 46 30 56

Азербайджан

Баку

Деловой центр «Ландмарк III»
ул. Низами, д. 96, 8-й этаж
Баку, AZ1010
Азербайджан
Тел.: +994 (12) 598 29 70
Факс: +994 (12) 598 29 75

Беларусь

Минск

ул. Короля, 51
Минск, 220004
Беларусь
Тел.: +375 (17) 200 03 53
Факс: +375 (17) 200 04 14

Грузия

Тбилиси

ул. Ладо Асатиани, 36А
Тбилиси, 0105
Грузия
Тел.: +995 (32) 24 45 66
Факс: +995 (32) 24 45 69

Украина

Киев

Деловой центр «Делойта»
ул. Жилианская, д. 48-50А
Киев, 01033
Украина
Тел.: +38 (044) 490 90 00
Факс: +38 (044) 490 90 01

Казахстан

Актау

Гостиница «Renaissance Aktau
Hotel», 9 мкр-н, 1-й этаж
Актау, 130000
Республика Казахстан
Тел.: +7 (7292) 30 06 84/88
Факс: +7 (7292) 30 06 82

Алматы

Финансовый центр г. Алматы,
пр-т Аль Фараби, д. 36, стр. Б
Алматы, 050059
Республика Казахстан
Тел.: +7 (727) 258 13 40
Факс: +7 (727) 258 13 41

Астана

Деловой центр «ABS Center»
мкр-н Самал, д. 12,
офисы 6–11, 11-й этаж
Астана, 010000
Республика Казахстан
Тел.: +7 (7172) 58 04 80/81;
58 03 90; 59 14 10/11
Факс: +7 (7172) 58 03 90

Атырау

Гостиница
«Renaissance Atyrau Hotel»
ул. Сатпаева, д. 15Б,
Атырау, 060011
Республика Казахстан
Тел.: +7 (7122) 58 62 40/42
Факс: +7 (7122) 58 62 41

Кыргызстан

Бишкек

пр-т Манаса, д. 40
Бишкек, 720001
Кыргызская Республика
Тел.: +996 (312) 61 29 99
Факс: +996 (312) 61 09 90

Таджикистан

Душанбе

пр-т Рудаки, д. 110, кв. 10
Душанбе, 734003
Республика Таджикистан
Тел.: +992 (37) 224 40 52

Узбекистан

Ташкент

Деловой центр «Инконель»
пр-т Мустакиллик, д. 75
Ташкент, 100000
Республика Узбекистан
Тел.: +998 (71) 120 44 45/46
Факс: +998 (71) 120 44 47

Туркменистан

Ашхабад

пр-т Туркменбаши, д. 54
Ашхабад, 744017
Туркменистан
Тел.: +993 (12) 45 83 19

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, управленческого и финансового консультирования государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях промышленности. «Делойт» – международная сеть компаний, которые используют свои обширные отраслевые знания и многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности в более чем 150 странах мира. 182 000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

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

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