

Ю. А. Фридман¹, Э. В. Алексеенко², Г. Н. Речко¹, А. Ю. Лямин²

¹ Институт экономики
и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия

² ОАО «Кузбасская топливная компания»
ул. 50 лет Октября, 4, Кемерово, 630099, Россия

E-mail: yurifridman@mail.ru; aev@oaoktk.ru

ХАРАКТЕР РИСКОВ В УГОЛЬНОМ БИЗНЕСЕ И МЕХАНИЗМЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КУЗБАССКОЙ ТОПЛИВНОЙ КОМПАНИИ)

Изложен подход к оценке рисков в угольном бизнесе. Предложена их классификация. На примере Кузбасской топливной компании даны оценки рисков и показаны механизмы их преодоления. Предложены некоторые новые направления снижения рисков.

Ключевые слова: риски, классификация, институты, модели развития, бизнес, власть, Кузбасс.

ОАО «Кузбасская топливная компания» (КТК) является одним из крупнейших независимых (не входящих в крупные холдинги) производителей энергетического угля в России. Добыча угля ведется компанией открытым способом на территории Кузнецкого угольного бассейна.

В настоящее время уголь добывается на трех разрезах, представляющих единый технологический комплекс с проектной мощностью 11 млн т угля в год.

Помимо добывающих мощностей КТК располагает развитой производственно-транспортной инфраструктурой, включающей железнодорожную сеть, обогатительную фабрику мощностью 2 млн т в год, угольные склады с установками сортировки угля, ремонтные помещения, энергетическую компанию «Каскад-Энерго» и другие объекты.

По итогам 2011 г. КТК заняла 7-е место среди крупнейших производителей энергетического угля в Российской Федерации, а рост экспортных продаж позволил компании впервые занять 5-е место среди российских экспортеров энергетического угля. КТК становится все более заметным игроком не только на внутреннем рынке России, но и на мировом угольном рынке.

Финансовые показатели КТК также демонстрируют уверенный рост (табл. 1).

За более чем десятилетний путь своего развития КТК создала довольно эффективную систему управления рисками, главная цель которой – повышение операционной эффективности, обеспечение стабильности и защиты бизнес-процессов, усиление конкурентных преимуществ и укрепление компании на траектории роста и развития бизнеса.

Однако количество рисков не только не уменьшилось, но и существенно возросло. За десять лет компания успешно «справилась» с несколькими кризисами («сжатие» товарных и финансовых рынков, падение цен на продукцию, рост цен на оборудование и материалы). Но одновременно «экономический фон» в угольном бизнесе в России и мире резко ухудшился: себестоимость тонны угля выросла в 3,9 раза, инфляция – в 2,9, внутренние цены на энергетический уголь – в 3,4, цены (FOB) – в 3,5, стоимость перевозки на экспорт – в 4,35, стоимость услуг портов – в 5,9 раза. При этом стоимость морского фрахта снизилась в два раза.

Таблица 1

Ключевые финансовые и операционные показатели КТК

Показатель	2007	2008	2009	2010	2011
Производство угля, млн т	4,1	5,48	6,15	6,8	8,7
<i>прирост относительно предыдущего года, %</i>		34	12	11	28,5
Реализация угля, млн т	5,4	7,54	7,41	8,54	10,7
<i>прирост относительно предыдущего года, %</i>		40	-2	15	25
в том числе перепродажа угля, млн т	1,46	2,3	1,38	2,16	2,1
<i>прирост относительно предыдущего года, %</i>		57	-40	56	-4
Выручка	3 864	8 557	10 658	14 160	23 939
<i>прирост относительно предыдущего года, %</i>		121	25	33	69
ЕБИТДА, млн руб.	475	2 172	2 178	2 134	3 011
<i>рентабельность EBITDA, %</i>	12	25	20	15	41
Чистая прибыль / (убыток), млн руб.	-106	1 102	663	823	2018
<i>чистая рентабельность</i>	-3	13	6	6	145
Производственные денежные затраты на 1 тонну произведенного угля, руб.	334	377	432	509	652
<i>прирост относительно предыдущего года, %</i>		13	15	18	28
Чистый долг, млн руб.	3 087	3 370	3 773	1 754	2 663
<i>Чистый долг / EBITDA</i>	6,5	1,6	1,7	0,8	0,7

Именно поэтому проблемам идентификации рисков и управления ими в угольной отрасли уделяется пристальное внимание [1; 2]¹. И все же ощущается недостаточность исследований по теоретическому осмыслению и обобщению подходов к оценке влияния факторов риска на формирование и осуществление конкретных бизнесов.

Исследуя проблемы управления рисками в КТК, мы использовали многоуровневый (многоэтапный) подход.

На *первом этапе* сформировали некую обобщенную классификацию бизнес-рисков в целом, опираясь на девять классификационных признаков (см. рисунок).

На *втором этапе* подробно исследовали более 30 групп возможных рисков в угольном бизнесе [3–6].

На *третьем этапе* на основе изучения публичных отчетов угольных компаний более чем из 30 групп рисков выделено 18 групп основных рисков угольного бизнеса², которые объединены в четыре сегмента (табл. 2).

На *четвертом этапе* исследования проведен экспертный опрос 50 специалистов угольного бизнеса, включая представителей Российской академии наук, научно-исследовательских и проектных институтов угольного профиля, аналитиков инвестиционных банков и фондов. В анкете³ эксперт каждой из 18 групп рисков должен был поставить одну из следующих оценок риска:

- *критический* (характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в пределах могут привести к невозмещенной утере всех средств, вложенных в бизнес);

¹ Business risks facing mining and metals (2011–2012). Ernst & Young. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_in_MandM_2011-2012_Exe_Sum/\\$FILE/Business_risks_in_MandM_Exe_Sum.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_in_MandM_2011-2012_Exe_Sum/$FILE/Business_risks_in_MandM_Exe_Sum.pdf) (дата обращения 18.07.2012); Бизнес-риски в России и глобальные. Новое исследование Эрнс & Янг. URL: http://bishelp.ru/svoe_delo/spravka/2801_usa.php (дата обращения 20.07.2012); Управление рисками. Состояние и развитие корпоративного риск-менеджмента в России. Исследование «Marsh & McLennan Companies». URL: http://devel.marsh.com.ru/RU/services/mrc/documents/mrc_briefing_issledovaniya.pdf (дата обращения 23.06.2012).

² Риски, по нашему мнению, носящие характер несущественных рисков, не включены в список рисков угольного бизнеса для углубленного их исследования.

³ Экспертный опрос провел А. Ю. Лямин.

- *высокий* (уровень возможных потерь не превышает, но близок к расчетной прибыли от предпринимательской деятельности);
- *существенный* (зона риска, когда потери бизнеса существенны, но не превышают 10 % от уровня балансовой прибыли) ⁴.



Обобщенная классификация бизнес-рисков с позиции наиболее существенных классификационных признаков

Основные группы рисков угольного бизнеса

Таблица 2

<p>Законодательные риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) политические; 2) правовые; 3) налоговые; 4) экологические 	<p>Финансовые и экономические риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) уровень развития рынков; 2) государственное вмешательство в бизнес; 3) доступ к капиталу; 4) инфляция; 5) валютный курс
<p>Стратегические риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) транспорт и логистика; 2) доступ к инфраструктуре; 3) отраслевая конкуренция; 4) недостаток кадров; 5) неспособность внедрять инновации; 6) надежность сырьевой базы 	<p>Операционные риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) управление затратами; 2) социальная ответственность; 3) корпоративные риски

⁴ Если, по мнению эксперта, какой-то из 18 рисков носит несущественный характер, эксперт мог высказать свое особое мнение.

Таблица 3

Экспертные оценки основных групп рисков угольного бизнеса

№ п/п	Риски	Критический	Высокий	Существенный
1	Политические		+	
2	Правовые			+
3	Налоговые			+
4	Экологические	+		
5	Уровень развития рынков	+		
6	Государственное вмешательство в бизнес		+	
7	Доступ к капиталу		+	
8	Инфляция			+
9	Валютный курс			+
10	Транспорт и логистика	+		
11	Доступ к инфраструктуре		+	
12	Отраслевая конкуренция		+	
13	Недостаток кадров			+
14	Неспособность внедрять инновации		+	
15	Надежность сырьевой базы			+
16	Управление затратами			+
17	Социальная ответственность	+		
18	Корпоративные риски			+

Экспертам был предоставлен специально сформированный пакет документов⁵ с характеристикой КТК, в том числе годовой отчет за 2010 г., получивший несколько премий за полноту информации о компании.

В табл. 3 приведены результаты статистической обработки⁶ полученных экспертных оценок.

Рассмотрим динамику рисков критического и высокого уровней и стратегию управления ими.

Законодательные риски

Политические риски. Свыше 30 % экспертов считают, что политические риски относятся к категории критических рисков. Однако подавляющее большинство относят их к рискам высокого уровня, но не критического.

Основные политические риски в угольном бизнесе формируются на трех уровнях: глобальном, федеральном и региональном.

Россия (Кузбасс) является частью мирового пространства, и негативные изменения в политике других государств могут привести к снижению уровня ее инвестиционной привлекательности, затруднить доступ к мировым финансовым рынкам. В настоящее время в качестве основных политических рычагов правительства стран мира активно используют:

- введение эмбарго на поставку сырья и топлива на мировые рынки отдельными странами;
- создание альянсов стран и международных консорциумов, ставящих своей целью регулирование мировых цен на сырье и топливо, сокращение поставок на мировые рынки сырья и топлива из отдельных стран;
- введение запретительных пошлин на импорт сырья и топлива;

⁵ КТК – публичная компания с абсолютным уровнем открытости информации.

⁶ Основным критерий отнесения риска к одной из трех категорий – большинство голосов экспертов.

- политику ресурсного национализма и протекционизма;
- давление на финансовую систему с требованиями ограничить кредитование конкурентов.

Особую активность правительства проявляют в периоды экономических и финансовых кризисов.

Такая ситуация наблюдалась в 2008–2009 гг., когда в результате мирового экономического кризиса спрос на сырьевые товары упал, а международные финансовые рынки на некоторое время закрылись даже для самых надежных российских заемщиков.

В 2012 г. мировая экономика испытывала рост дефицита бюджетов и долговой нагрузки в проблемных странах Европы, остановлены стимулирующие программы в США и других странах, снижались темпы роста промышленности в Китае.

Товарные рынки «перегреты». Многие страны накопили огромные запасы сырья и топлива. В США компании, добывающие природный газ (сланцевый), вынуждены снижать производство, так как все хранилища уже заполнены. Цены на основные виды сырья и топлива уже снизились на 20–40 %. Нельзя исключать новых финансовых потрясений.

На федеральном уровне основные риски угольного бизнеса определяются:

- постоянным снижением потребления угля в основных сегментах внутреннего рынка (за последние 12 лет потребление угля в электроэнергетике упало со 152 млн до 95 млн т в год, в ЖКХ, АПК и для населения – с 35 млн до 22 млн т);
- низкими нерыночными ценами на природный газ (цена потребления угля (тонны условного топлива) в 2011 г. составляла около 2 500, а природного газа – около 1 000 руб.);
- отсутствием в России необходимой транспортной и портовой инфраструктуры.

Производственная деятельность КТК сосредоточена на территории Кемеровской области Российской Федерации, а значит подвержена рискам, связанным с обстановкой в регионе. Текущая социально-экономическая обстановка в Кемеровской области и политика в сфере регулирования угольной отрасли позволяют характеризовать регион как достаточно стабильный. Вместе с тем надо отметить, что, хотя Кузбасс является лидером в развитии угольной промышленности и за последние 10 лет здесь совершен прорыв в добыче угля, в регионе накопилось много нерешенных проблем: проблемы трудоустройства в бывших угольных городах, проживание людей в ветхом жилье, относительно низкий уровень оплаты труда, низкое качество медицинского обслуживания и др. Это может привести к возникновению социальной напряженности. Одновременно региональные власти проводят довольно жесткую политику, направленную на монетизацию угольных ресурсов, стимулируя развитие конкуренции, внедрение инновационных технологий. Власть поощряет сильных игроков, способных играть по предлагаемым властями «правилам игры», и «выдавливает» из Кузбасса компании, неспособные следовать этому правилу (неспособные решать экологические и социальные проблемы, и др.).

Экологические риски. Угольный бизнес относится к экологически опасным, как и все отрасли добывающей промышленности. Кроме этого угольный бизнес «несет» дополнительные экологические риски в силу несовершенства нормативно правовой базы в сфере защиты окружающей среды. Несколько показательных примеров.

1. Закон требует ставить на учет запасы угля с калорийностью 2 500 ккал. Компании должны нести огромные затраты на добычу такого угля, вывоз его из забоя и складирование, но продать уголь такого «качества» на современном рынке угля невозможно (минимальная калорийность угля на современном рынке – 4 500 ккал/кг). При этом никаких технологий обогащения угля такой калорийности не существует.

2. Лицензия на разведку и добычу угля выдается на участок в определенных границах и вне этих границ разведка запрещена. Но так как под горизонтом отработки может быть уголь, то складирование породы в выработанном пространстве запрещается, что удорожает добычу, требует огромных земель под отвалы. Вести же разведку и добычу одновременно технологически несовместимо.

3. Современные нормы по очистке воды и логистика использования очищенных вод неадекватны имеющимся технологиям очистки и не учитывают общие проблемы водопользования. Угольные компании вынуждены вкладывать огромные инвестиции в приобретение новейших (зачастую опытно-промышленных) технологий очистки. Очистке подвергается

Таблица 4

Мероприятия ОАО «КТК» по управлению законодательными рисками

Действующая модель	Рекомендуемые дополнения
<p>Менеджмент компании осуществляет <i>постоянный мониторинг ситуации в странах присутствия КТК</i>, чтобы максимально учесть возможные негативные изменения конъюнктуры на мировых рынках</p>	<p>1. Разработать и утвердить в органах надзора «Концепцию разработки месторождений» по каждой лицензии.</p>
<p><i>Ежегодно заключает договоры о социально-экономическом партнерстве с администрацией Кемеровской области</i></p>	<p>2. Разработать и утвердить в федеральных органах методику подсчета добычи угля.</p>
<p><i>Создана дочерняя компания («КТК Консалтинг»), в составе которой есть методическое управление, разрабатывающее методики учета затрат в специфических условиях Компании</i></p>	<p>3. Создать в структуре КТК аналитический центр, специализирующийся на исследовании ценообразования в угольном бизнесе.</p>
<p><i>Разработана и прошла государственную экспертизу концепция отработки месторождений.</i></p>	<p>4. Создать в структуре управления КТК департамент экологии.</p>
<p>Компания:</p> <ul style="list-style-type: none"> • финансирует исследования в области роста эффективности защиты природы; • инициирует разработку и принятие новых нормативных актов в области использования выработанного пространства для складирования породы, хранения и использования плодородного слоя, очистки воды 	

вода из забоя (которую, как правило, нигде не используют!) до уровня дистиллированной воды и потом сбрасывается в... реку.

4. Верхний плодородный слой снимается и складировается на огромных площадях. В течение 20 лет он превращается в «труху», которую уже нигде нельзя использовать. ОАО «КТК» оплатила исследование, в рамках которого было доказано, что снимать надо 20 см верхнего слоя (а не 50 см, как сейчас практикуется) и хранить максимум 10 лет. Принятие таких норм обеспечило бы огромную экономию при подготовке производства на отторгаемых площадях.

В КТК разработана модель управления рисками. В табл. 4 представлены основные мероприятия действующей модели и рекомендуемые авторами дополнения.

Финансовые и экономические риски

Большинство специалистов на первое место среди финансовых и экономических рисков ставят *уровень развития угольных рынков*, относя этот риск к разряду критического.

Стратегия развития угольной промышленности России на период до 2030 г.⁷ предусматривает значительное «сжатие» внутреннего рынка углей, главным образом за счет роста потребления природного газа. Но если в последнее десятилетие риски потери внутреннего рынка были связаны только с отношениями в системе «уголь-газ» и российские угольные компании не испытывали давления со стороны иностранных поставщиков угля, то создание

⁷ Долгосрочная программа развития угольной промышленности России на период до 2030 года. URL: http://www.rosugol.ru/upload/pdf/project_dp.pdf (дата обращения 01.08.2012).

единого таможенного союза между Россией, Казахстаном и Белоруссией может привести к выходу на внутренний рынок России новых игроков – угольных компаний Казахстана. Низкосортные энергетические угли из Казахстана уже сегодня успешно конкурируют с кузбасским углем в регионах Урала и Омской области. Одновременно нельзя исключать рост конкуренции со стороны американского угля. В связи с развитием в США добычи сланцевого газа «высвобождаются» огромные объемы углей. Российские металлургические компании уже импортировали из США в Россию более 2 млн т коксующихся углей.

Сегодняшняя конфигурация мирового рынка энергетических углей стремительно меняется под влиянием развития общемирового экономического и финансового кризисов и, как следствие, сокращения потребностей в энергоносителях. Появление на угольных рынках новых игроков и в первую очередь российских компаний, изменение энергетической политики в таких странах, как Китай и Индия, политическая нестабильность в основных нефтедобывающих районах (Ирак, Иран) привели мировой рынок энергетических углей в состояние нестабильности в настоящее время.

За последние три месяца цены на основные марки кузнецких углей снизились на 25–30 %. Скорее всего в дальнейшем не последует обвала цен, но как минимум до конца 2013 г. их рост не будет существенным.

Одним из рисков этого сегмента является *государственное вмешательство в деятельность частного бизнеса*. Усиление роли государства в экономической жизни общества проявляется в разработке системы нормативных актов, направленных на регулирование рынка, банковской деятельности, таможенных правил, бизнеса, цен и заработной платы, социальной защиты населения, контроля за деятельностью монополий. Очень многое зависит от уровня, форм и методов вмешательства государства в экономику, а следовательно, и в бизнес⁸. Угольный бизнес сильно зависит, во-первых, от выбранной государством стратегии энергетической безопасности, а во-вторых, от уровня государственного регулирования и инвестиционных стратегий крупных корпораций с государственным участием. Это, в первую очередь, касается регулирования тарифов естественных монополий (тарифы на железнодорожные перевозки, регулирование цен на ГСМ, электроэнергию, газ).

Государство влияет на угольный бизнес посредством выдачи лицензий на недропользование; регулирования земельных отношений; налога на добычу полезных ископаемых; устанавливая экологические нормативы и утверждая проекты рекультивации; согласовывая проекты на строительство объектов производственной инфраструктуры.

Регулирующие органы в постоянном режиме контролируют выполнение условий лицензий, при этом если они решат, что владелец лицензии не выполнил определенные условия лицензии или действовал в лицензируемой области в нарушение российского законодательства, то могут наложить штраф или приостановить действие, изменить или инициировать процесс аннулирования лицензии⁹. На процесс лицензирования могут оказать влияние внешние комментарии, политическое давление и другие, не предусмотренные законом, факторы¹⁰.

В большинстве случаев действие лицензии может быть временно приостановлено или она может быть аннулирована, если получатель лицензии не выполняет «значительные» или «существенные» условия лицензии¹¹.

⁸ Руководители крупнейших компаний мира недвусмысленно высказываются в отношении такого препятствия на пути развития бизнеса, как чрезмерное государственное регулирование. См.: XIV Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира за 2010 год, проведенный PricewaterhouseCoopers. URL: <http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2011/ceo-survey-growth-reimagined.jhtml> (дата обращения 07.08.2012).

⁹ При определенных обстоятельствах государственные органы в России могут пытаться вмешаться в процесс выдачи лицензий, в частности, возбудив судебное производство, если выдача лицензии может якобы нарушить гражданские права или правовые интересы физического или юридического лица.

¹⁰ К примеру, для оптимизации перевозок угля специалисты РЖД лоббируют идею о сокращении выдачи лицензий на добычу.

¹¹ К сожалению, Министерство природных ресурсов РФ до сих пор не приняло каких-либо разъясняющих инструкций, определяющих значение слов «значительный» и «существенный» в отношении лицензий.

В 2012 г. в Кузбассе имел место прецедент, когда был принудительно закрыт действующий угольный разрез («Черемшанский», по причине нарушения законодательства в сфере экологии и недропользования). Как отметили местные власти, предприятие «не выполнило в полном объеме условия лицензионного соглашения по освоению данного участка» (на разрезе не обустроили санитарно-защитную зону на территории участка, где ведутся вскрышные работы, что является прямым нарушением санитарного и природоохранного законодательства).

Доступ к капиталу. Более 90 % экспертов полагают, что на пути развития бизнеса «нестабильная ситуация на рынках капитала» является одной из самых важных. С одной стороны, угольный бизнес весьма капиталоемкий, а с другой – его доходность существенно ниже других сырьевых отраслей. Инвестиционные программы крупных угольных компаний измеряются миллиардами рублей в год. В среднем инвестиции на тонну добываемого угля составляют 5–10 долл. За последние десять лет (2002–2011 гг.) угольные компании вложили в основной капитал 445,8 млрд руб. В настоящее время в большинстве угольных компаний соотношение «долг / EBITDA» составляет 2 и доходит до 3–4 раз. Но для поддержания конкурентоспособности угольные компании должны инвестировать в 2–3 раза больше сегодняшнего уровня. Значительную часть инвестиций бизнесу приходится вкладывать не в добычу угля, а в развитие инфраструктуры, особенно в районах нового освоения. При этом угольный бизнес не имеет льгот, которые предоставляются государством нефтяным и газовым компаниям при освоении новых месторождений. Когда-то существовавший государственный фонд, из которого угольный бизнес получал компенсации по уплате процентов банкам, уже несколько лет не действует. Как правило, в качестве основных источников инвестиций рассматриваются денежные средства от основных видов деятельности, а также заемное финансирование.

В отдельные периоды эти источники финансирования могут быть недоступны в необходимых объемах и на коммерчески разумных условиях (из-за недоступности внешних финансовых источников, изменений в условиях имеющихся финансовых договоренностей, колебаний цен на российском или мировом рынках угля, принятия новых нормативно-правовых актов и др.). К примеру, из-за кризиса в «зоне евро» в настоящее время европейские банки неохотно финансируют российский бизнес. Российские банки также повышают процентные ставки по кредитам. Найти на финансовых рынках «длинные» деньги проблематично даже компаниям, имеющим безупречную кредитную историю.

Неспособность привлечь достаточное количество денежных средств ведет к вынужденному существенному ограничению основной деятельности компании, а также сокращению масштабов капиталовложений и планов развития бизнеса и может потенциально:

- ограничить способность угольной компании получить дополнительное финансирование;
- ограничить гибкость компании при планировании или реагировании на изменения на рынках, на которых она конкурирует;
- поставить компанию в невыгодное положение в сравнении с конкурентами, обладающими большими объемами финансовых ресурсов;
- привести к утрате предоставленного в качестве залога обеспечения;
- сделать компанию более уязвимой перед общими неблагоприятными экономическими и отраслевыми условиями;
- заставить компанию использовать все или существенную часть потоков наличности для обслуживания долга;
- ограничить или свести к нулю способность компании выплачивать дивиденды акционерам.

При отсутствии доступа к источникам финансирования Компания может оказаться не в состоянии финансировать или рефинансировать свою имеющуюся задолженность. Неспособность погасить текущие долговые обязательства или рефинансировать непогашенные обязательства на выгодных условиях влечет существенные неблагоприятные последствия для коммерческой деятельности.

В табл. 5 представлены действующие и рекомендуемые авторами мероприятия по управлению финансовыми и экономическими рисками Компании.

Таблица 5

Мероприятия ОАО «КТК» по предотвращению финансовых и экономических рисков

Действующая модель	Рекомендуемые дополнения
Разработана и реализуется многоуровневая стратегия сбыта продукции, в основу которой положены принципы оптимизации сбыта на внутреннем и внешнем рынках. Для этого:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изменить структуру товарной продукции за счет увеличения мощностей по обогащению угля. 2. Усилить позиции на внутреннем рынке и увеличить поставки до 5 млн тонн за счет: <ul style="list-style-type: none"> • использования возможностей таможенного союза «Россия – Казахстан – Белоруссия»; • освоения новых российских рынков: «большая» энергетика, ЖКХ, армия, РЖД. 3. Менеджменту компании необходимо осуществлять постоянный мониторинг ситуации в странах присутствия КТК, чтобы максимально учесть возможные негативные изменения конъюнктуры на мировых рынках. 4. В основных странах экспорта создать центры логистики, цель которых – продвижение продукции Компании на региональном рынке (в настоящее время такой центр создан только в Польше). 5. Внедрить систему хеджирования рисков и страхования экспортных контрактов. 6. Использовать возможности «технологического» кредитования инвестиций с привлечением «длинных» денег на западных рынках. 7. Внедрить новые инструменты привлечения инвестиций (векселя, бонды)
<ul style="list-style-type: none"> • в четырех регионах создана единственная в России система сбытовых компаний, способная реализовать населению и объектам ЖКХ до 5 млн тонн угля в год; • в собственности компании имеется Анжеро-Судженская ТЭЦ, потребляющая в год около 300 тыс. тонн низкокачественных углей 	
Осуществляются экспортные поставки в разные страны мира, основными из которых являются Польша, Корея и Китай. Эти страны имеют:	
<ul style="list-style-type: none"> • разный уровень политической и экономической стабильности и, как следствие, различный уровень вероятности ограничения коммерческой деятельности; • разную логистику поставок 	
Менеджмент компании осуществляет постоянный мониторинг исполнения лицензионных соглашений	
Компания не ведет добычу угля по временным схемам	
Компания провела IPO и привлекла более 300 млн долл. для реализации крупных инвестиционных проектов	
Менеджмент компании осуществляет оптимизацию кредитного портфеля, обеспечивая инвестиции в развитие, сохраняя показатель долг / EBITDA в диапазоне 0,7–2,0 (по сравнению с 3–4 в других компаниях)	

Стратегические риски

Транспорт и логистика. Подавляющее большинство экспертов относят этот риск к критическому. В 2011 г. более 50 % угля, добытого в Кузбассе, экспортировано. ОАО «КТК» экспортировало более половины добытого угля. Основные направления экспорта: Атлантический рынок (70 %) и Азиатско-Тихоокеанский рынок (30 %). Расстояние от места добычи до погранпереходов и морских портов превышает 4 000 км. Несмотря на то, что некоторые угольные компании имеют дочерние транспортные компании (с парком вагонов и подвижного состава), все они пользуются услугами государственного монополиста в лице ОАО «Российские железные дороги». РЖД имеют недостаточную для развивающегося угольного бизнеса производственную и транспортную инфраструктуры¹². К примеру, в западном направлении уголь движется со скоростью 7,5 км в час. Из Кузбасса до порта Риги уголь «едет» 29 дней. «Узкое место» железнодорожной отрасли – низкая эффективность управле-

¹² Проблемы инфраструктуры были одной из ключевых тем весьма представительного международного семинара «Рынок угля 2012: инфраструктура, экспорт (вызовы и перспективы)» (16 февраля 2012, Москва).

ния движением вагонов, в том числе и ввиду отсутствия современных систем управления в отрасли.

В настоящее время российское правительство устанавливает тарифы на железнодорожные перевозки, исходя из предложений РЖД. В 2006–2007 гг. темпы роста тарифов были фактически ниже темпов роста инфляции. В 2008 г. тарифы индексировались трижды, что привело к среднему их увеличению на 23 %, что превысило инфляцию. В 2009 г. тарифы увеличены еще на 9 %. Несмотря на то, что согласно действующей правительственной политике, в 2010–2012 гг. увеличение тарифов должно осуществляться в соответствии с ростом инфляции, нет уверенности в том, что соблюдение данной политики будет обеспечено.

Уже сегодня транспортные расходы вплотную приближаются к 50 долл. на тонну и составляют приблизительно половину затрат при транспортировке в восточном направлении и более половины всех затрат при транспортировке в западном направлении. При этом стоимость морского фрахта за последние десять лет, как отмечалось выше, снизилась практически в два раза (с 40 до 20 долл.). Итог подобной «вилки» трендов – снижение конкурентоспособности угольной отрасли на внешнем рынке. Кузбасский уголь «успешно выдавливается» американским углем с рынков Турции, Италии, Марокко, Израиля.

Важным звеном в угольном бизнесе является пропускная способность морских портов и стоимость перевалки угля. Ограниченные мощности портов и неблагоприятные климатические условия в них в настоящее время сдерживают экспорт угля, как в страны Атлантики, так и в страны АТР. А стоимость перевалки в портах вплотную приближается к 20 долл. за тонну угля.

Доступ к инфраструктуре. Большинство угольных месторождений находится в новых неосвоенных районах, где отсутствуют железные и автомобильные дороги, нет доступа к электроэнергии, воде, и они весьма удалены от основных мест проживания людей. В настоящее время только в исключительных случаях государство берет на себя часть расходов на строительство объектов инфраструктуры. Угольные компании должны вкладывать миллиарды рублей в создание необходимой инфраструктуры, по несколько лет проектировать и согласовывать с властями возможность строительства этих объектов.

Отраслевая конкуренция. Конкуренция в угольной отрасли основывается на многих факторах: цена, объемы добычи, качество угля и его характеристики, возможности по транспортировке и др. В докризисные годы растущий спрос на уголь привлек новых инвесторов в угольную отрасль, что способствовало формированию еще более конкурентной среды. Конкурентоспособность и долгосрочная доходность угольной компании в существенной мере зависят от ее возможностей обеспечивать *малозатратность основного бизнеса* (что связано, в первую очередь, с технологией добычи, транспортными издержками, расходами на энергоснабжение, затратами на оплату труда). Сегодняшние конкурентные позиции угольного бизнеса в основном обеспечены низкими затратами на зарплату, безопасность, экологию. Маловероятно, что в перспективе угольным компаниям удастся и дальше держать на относительно низком уровне эти затраты. За последние два года уже значительно выросли затраты на «оплату труда» – отчасти по причине обострения конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, отчасти из-за позиции угольных профсоюзов, отчасти из-за давления региональных властей. Появились новые законы, предписывающие проведение ряда работ по дегазации угольных месторождений. Одновременно в отрасли ухудшаются условия разработки угольных месторождений. Так, за последние 10 лет средняя глубина отработки пластов подземным способом выросла на 45 метров с 380 (2000 г.) до 425 м (2010 г.). А коэффициент вскрыши на разрезах за этот период вырос с 3,9 до 5,5 куб. м/т¹³.

Понятно, что любое повышение затрат, связанное с добычей угля, может негативно отразиться на коммерческой деятельности, финансовом положении и общих результатах бизнеса.

В настоящее время этот риск не рассматривается экспертами как критический, однако, по нашему мнению, уже в ближайшей перспективе угольный бизнес ожидает череда слияний

¹³ Шматко С. И. Об итогах реструктуризации и перспективах развития угольной промышленности // Материалы совещания у Председателя Правительства Российской Федерации В. В. Путина по вопросам развития угольной промышленности (24 января 2012 г., Кемерово); Стенограмма совещания у Председателя Правительства РФ Д. А. Медведева «О мерах по развитию угольной промышленности» (6 августа 2012 г., Ленинск-Кузнецкий). URL: <http://government.ru/docs/20000/> (дата обращения 17.08.2012).

и поглощений. Компании с небольшим уровнем добычи, слабо развитой, особенно транспортной, инфраструктурой вряд ли выдержат рост внутренних цен на товары и услуги с одновременным падением цен на уголь, рост неплатежей¹⁴. К первым признакам роста отраслевой кокуренции можно, с известной степенью осторожности, отнести:

- появление на рынке агрессивных собственников, исповедующих «стратегию скупки угольных активов»;
- появление вторичного рынка лицензий.

На первом этапе конкуренция коснется компаний, работающих в сегменте низкокалорийных энергетических марок углей, не применяющих технологии обогащения.

На втором интерес инвесторов могут вызвать компании, имеющие ограниченный доступ к капиталу.

На третьем этапе инициировать слияния и поглощения могут крупные политические решения (к примеру, поставка электроэнергии в Китай с кузбасских энергоугольных комплексов).

Неспособность внедрять инновации. Сегодня в угольном бизнесе нельзя достичь даже ощутимых результатов, не используя инновационные методы развития и управления. Такие проблемы, как ухудшение условий разработки месторождений, низкий уровень воспроизводства основного капитала, нехватка квалифицированных кадров, отсутствие развитой инфраструктуры при одновременном росте требований к экологии и социальному обеспечению можно решить только на базе инновационных технологий развития. В настоящее время основным источником роста маржинальности угольных компаний является создание систем обогащения угля.

Лишь несколько компаний провели исследования по возможностям глубокой переработки добываемого сырья.

ОАО «КТК» уделяет большое внимание изучению новых технологий, появляющихся на мировом угольном рынке, а также самостоятельно инвестирует научно-исследовательские разработки, результатом которых становятся уникальные технологии, в последующем внедряемые на предприятиях, входящих в структуру КТК¹⁵.

В настоящее время компания проводит исследования в нескольких направлениях.

Первый инновационный проект: создание нового вида топлива из обогащенного угля (так называемого «твердого природного газа»¹⁶). Речь идет о небольших угольных брикетах, изготовленных с применением новейших технологий и обладающих повышенной теплотворной способностью. Теплота сгорания брикетов примерно на 1 000 ккал больше, чем у исходного угля.

Спрос потребителей на новый товар будет обеспечен благодаря уникальным характеристикам «твердого природного газа»¹⁷.

В настоящее время многие компании на российском рынке предлагают потребителям угольные брикеты, однако в основе их производства лежат устаревшие технологии, а сам

¹⁴ К примеру, дебиторская задолженность КТК на 01.07.2012 составила 3,5 млрд руб., что соответствует почти 25 % к объему годовой реализации (2010).

¹⁵ Уже реализован, например, проект производства взрывчатых веществ по уникальной технологии.

¹⁶ Этот вид топлива горит, как газ – без копоти, дыма, сажи, видимого пламени.

¹⁷ *Высокая теплотворная способность* (6 000–6 700 ккал), позволяющая существенно удлинить время сгорания (брикет весом 30 г может гореть на протяжении 5 ч, сохраняя постоянство температуры при сгорании). *Экологичность* (отсутствие посторонних добавок и минимальное содержание золы обуславливают отсутствие неприятного запаха и вредных выбросов при сгорании). *Высокая плотность брикетов* продлевает время горения и позволяет хранить их неограниченное время в условиях атмосферной влажности. *Высокая проницаемость брикетов* позволяет получать всю тепловую энергию, заключенную в угле (экономия топлива только за счет этого достигает 30 %). *Компактность брикетов* дает возможность экономить на их транспортировке. *Одинаковый размер брикетов* обеспечивает ровную работу котлов и печей, значительно снижая скорость их износа. *Практически полное отсутствие дыма при горении брикетов* позволяет использовать их, в том числе, и в жилых помещениях. Отсутствие искр при горении, *практически полное отсутствие пламени* снижают риск воспламенения окружающих предметов и сооружений. *Практически полное отсутствие отходов после сгорания брикета.* *Низкое содержание влаги* снижает потери тепла на парообразование при горении и приводит к экономии топлива. *Высокая прочность брикетов.* Суммарная экономия расхода топлива при использовании угольных брикетов достигает 1,5–2 раз.

Таблица 6

Мероприятия ОАО «КТК» по предотвращению стратегических рисков

Действующая модель	Необходимые дополнения
Создана дочерняя транспортная компания «Кузбасская транспортная компания», осуществляющая перевозки угля КТК, как на внутренний рынок, так и на экспорт. Приобретены в собственность 5 000 полувагонов. Создана дочерняя транспортная компания ТЭК «Мереть», осуществляющая перевозку угля от места добычи до путей РЖД. Компания имеет в собственности железную дорогу протяженностью 50 км, сортировочную станцию, пропускной способностью 17 млн т угля в год.	1. Необходимо разработать и принять стратегию монетизации ресурсов. 2. Необходимо уточнить коммерчес-кую стратегию компании. 3. Необходимо отказаться от чрезмерных инвестиций в увеличение парка вагонов, активно работать на рынке перевозок. 4. Необходимо построить базу для «обкатки» инноваци-онных проектов с возможностью их доведения до уровня опытно-промышленной эксплуатации.
Имеет в собственности ЛЭП и подстанции	
КТК использует новейшие технологии вскрыши, добычи и обогащения угля. Единственный в России (спроектированный специально для КТК) КНС, работающий круглый год и перерабатывающий в товар отходы с зольностью до 50 %.	
Разработана и реализуется единственная в мире технология обогащения угля, сочетающая принципы КНС и тяжелосреднего обогащения	
Разработана стратегия использования окисленных низкозольных углей	
Менеджмент компании осуществляет постоянный мониторинг исполнения лицензионных соглашений	
Компания не ведет добычу угля по временным схемам	
Компания провела IPO и привлекла более 300 млн долл. для реализации крупных инвестиционных проектов	
Менеджмент компании осуществляет оптимизацию кредитного портфеля, обеспечивая инвестиции в развитие и сохраняя показатель «долг / EBITDA» на уровне 2	

спрессованный уголь по своим свойствам мало чем отличается от исходного угля. Аналогов продукту, который планируется производить ОАО «КТК», в России нет.

Второй инновационный проект: переработка высокозольных отходов угольного производства в строительные материалы. Минералогические исследования показали, что отходы обогащения ОАО «КТК» (кеки) можно утилизировать, попутно получая из них строительные материалы.

Третий потенциальный инновационный проект компании: производство синтетического дизельного топлива из угля на основе газификации угля. Производство собственного топлива позволит, во-первых, существенно снизить затраты (около 7 % себестоимости по итогам 2011 г.), во-вторых, обеспечить стабильность поставки топлива, в-третьих, экономить на ремонтах техники за счет качества топлива.

В табл. 6 представлены мероприятия по предотвращению стратегических рисков.

Операционные риски

Социальная ответственность. Угольные компании являются крупнейшими работодателями для экономически активного населения «угольных» регионов (в Кузбассе, к примеру, это десятая часть от общего числа рабочих мест), что вызывает усиление публичного контроля за их деятельностью в регионе. К потенциальным последствиям такого «давления», особенно если не применяются эффективные методы их предотвращения, относятся подрыв

деловой репутации бизнес-структуры и возникновение значительных обязательств по переводу ресурсов бизнеса на расходы на социальные нужды, что может существенно и негативно повлиять на коммерческую деятельность, перспективы, результаты деятельности или финансовое положение компаний.

Власти Кузбасса различных уровней занимают весьма жесткую позицию по вопросам социальной ответственности бизнеса. Можно привести большое количество примеров «выдавливания» с территории бизнесов, которые игнорировали политику местных властей, направленную на постоянный рост уровня жизни и социальную защищенность трудящихся.

ОАО «КТК» придерживается следующих важнейших принципов социальной ответственности:

- профессиональное развитие и социальная поддержка людей;
- стимулирование социально-экономического развития региона, в котором ведется деятельность;
- промышленная безопасность и защита окружающей среды.

Выводы

1. Угольный бизнес в Кузбассе имеет более высокий уровень риска по сравнению с другими угольными регионами мира.

2. В отличие от прошлого, когда основные риски были связаны преимущественно с производственной деятельностью, сегодня основные риски лежат в плоскости отношений с властью и коммерческих отношений.

3. Большая часть рисков обусловлена низким уровнем согласования интересов угольного бизнеса с властями, что должно побуждать и власть, и бизнес искать пути роста уровня согласованности интересов.

4. Угольным компаниям необходимо реализовать политику монетизации ресурсов на основе инновационных моделей развития.

5. Одновременно угольным компаниям необходимо резко повысить уровень корпоративного развития, без чего невозможно построить эффективную систему управления рисками.

Список литературы

1. Райзберг Б. Л. Предпринимательство, бизнес, риск. М., 2003. 307 с.
2. Хохлов Н. В. Управление риском. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 239 с.
3. Фридман Ю. А., Алексеенко Э. В., Лямин А. Ю., Речко Г. Н. Бизнес и стратегия развития региона (оценка дополнительных возможностей и угроз) // Вестн. Кузбас. гос. техн. ун-та. 2011. № 5. С. 126–129.
4. Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Алексеенко Э. В., Лямин А. Ю., Оськина Н. А. Инновационная модель развития регионов: идентификация рисков // Вестн. Кузбас. гос. техн. ун-та. 2011. № 6. С. 101–107.
5. Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Алексеенко Э. В., Лямин А. Ю. Угольный бизнес: факторы риска // Вестн. Кузбас. гос. техн. ун-та. 2012. № 2. С. 117–124.
6. Фридман Ю. А., Речко Г. Н., Лямин А. Ю. Инструменты управления рисками в угольном бизнесе: опыт внедрения риск-менеджмента // Вестн. Кузбас. гос. техн. ун-та. 2012. № 4. С. 148–154.

Материал поступил в редколлегию 12.10.2012

Yu. A. Fridman, E. V. Alekseenko, G. N. Rechko, A. Yu. Lyamin

NATURE OF THE RISKS IN THE COAL BUSINESS AND MECHANISMS TO OVERCOME THEM (CASE OF KUZBASS FUEL COMPANY)

An approach to risk assessment in the coal business describes in the article. A classification of business risks is presented. Case of Kuzbass Fuel Company is risks assessment and shows the mechanisms to overcome them. Some new directions for risk reduction are presented.

Keywords: risks, classification, institutions, development models, business, government, Kuzbass.