

# Возможности и вызовы ближайших лет для горных компаний в сфере добычи и переработки природного и техногенного сырья в России

**М.И.Лесков**, зам. ген. директора  
Институт геотехнологий

**Russian Bullion Forum 2018**  
Москва, 16.11.2018

# БЫЛО

- ▶ Горная промышленность СССР строилась на «политэкономии», а не экономике – главным было требование «жизнеобеспечения» в условиях самоизоляции, а не развития в условиях конкурентной открытой экономики;
- ▶ Поэтому планирование освоения объектов велось часто на десятки лет, а само освоение начиналось со строительства постоянных поселков с дет.садами, школами и т.п.;
- ▶ «Компании» чаще всего представляли собой крупные конгломераты сравнительно мелких и малорентабельных объектов, существенно обремененных «социалкой» и сопутствующей этому инфраструктурой;
- ▶ Направление их развития выбиралось не руководством таких компаний, а «сверху», министерствами и ЦК КПСС;
- ▶ Внешние условия «находились в заморозке»: уровень зарплат и иных затрат десятилетиями оставался без особых перемен, так же как и «устанавливаемые» цены на готовую продукцию;
- ▶ Это обеспечивало весьма медленное, довольно малорентабельное, но сравнительно малорисковое освоение месторождений и развитие горной промышленности практически одновременно по всем направлениям (и территориально, и по перечню добываемых ПИ, и т.д.).



# Стало

- ▶ В последние 25-30 лет в России темп перемен несопоставимо возрос, особенно резко это стало происходить в период с 2008 г., и в наибольшей степени – с 2014 г.;
- ▶ Эти перемены происходили на фоне существенных изменений внешних условий – изменений цен на ПИ и на все основные компоненты себестоимости их производства, курсов валют и их трендов, и др.;
- ▶ По мере изменений, стали меняться и компании: большая часть прежних компаний просто перестала существовать к 2000 г., но появилось и значительное число совершенно новых;
- ▶ Целый ряд из них сейчас владеет весьма крупными (по прежним меркам), чаще всего, вновь построенными или, по крайней мере, радикально реконструированными производствами;
- ▶ Освоение объектов стало планироваться на сравнительно короткий «предсказуемый» период в 10-15 лет, и чаще всего ведется на базе вахтового метода;
- ▶ Это обеспечило сравнительно высокую рентабельность освоения при несущественно возросших рисках и дало резкий рост темпов освоения месторождений и роста российской горной промышленности в целом;
- ▶ Это же создало и новые «платформы роста» для нового цикла.



# В итоге, во-первых

- ▶ Одним из первых направлений стало «найти регион под себя»;
- ▶ «Охота за региональное влияние» сменилась «охотой за ресурсы в недрах»;
- ▶ Ориентация на легкообогатимое сырье, после его выбывания, сменилась на количественное наращивание «любой» сырьевой базы;
- ▶ Доступ на внешние рынки капитала задал и еще один вектор: какая биржа даст больше денег и что для этого надо;
- ▶ Получение «дешевых» и «длинных» денег стимулировало, в 1ю очередь, стройки покрупнее и проекты попроще;
- ▶ Воплощать такое было проще в патриархально организованных структурах;
- ▶ «Легкие» объекты быстро стали выбывать, адекватного замещения им не находится, затраты на поддержания объемов добычи стали расти, а доходность и стабильность компаний – быстро падать;
- ▶ Быстро и разнонаправленно меняющиеся внешние факторы только усугубляют возникающую неустойчивость проектов и неуверенность акционеров и кредиторов.

# В ИТОГЕ, ВО-ВТОРЫХ

- ▶ Во многих компаниях стали перебирать и пробовать в деле разные «инструменты повышения устойчивости»;
- ▶ «За нами – 20 (25) лет успеха: не надо нас учить!»;
- ▶ «Корпоративная структура»: чаще всего декоративные Советы Директоров, в которых всеми решениями по-прежнему, прямо или косвенно, манипулируют несколько акционеров;
- ▶ Нередко – границы между Советом Директоров и менеджментом размыты;
- ▶ «Безопасники» контролируют всё – а кто контролирует «безопасников»?
- ▶ «Закупщики» – борются с неэффективностью и коррупцией? Правда?
- ▶ Во всей этой ситуации – менеджмент заботится об интересах акционеров или о своем спокойствии?
- ▶ Какие решения в итоге принимают компании, как быстро и точно реагируют на происходящие перемены?
- ▶ Внешние и внутренние условия сильно изменились – а изменились ли принципы выбора направлений развития? Развиваемся или ... ??



# Над чем подумать

- ▶ Ответом на слишком быстрые перемены – могло бы быть неторопливое освоение объектов: не 10-15 лет, а больше, если запасы это позволяют
- ▶ Ответ на резкие и разнонаправленные перемены цен – наличие разных по качеству запасов и одновременно нескольких сценариев их отработки
- ▶ Ответ на выбытие крупных подготовленных объектов – работа на группах средних и мелких, но осваиваемых в рамках единого общего подхода и от единого центра
- ▶ Ответ на потребность во все более высококачественных и постоянных кадрах – возврат к поселкам постоянного проживания, для начала вместе с вахтовыми, а постепенно, м.б. и вместо?
- ▶ Ответ на возрастающую конкуренцию - кооперация с б.конкурентами?
- ▶ Ответ на рост издержек - системная работа над этим, в т.ч. за счет присутствия в регионах с разными уровнями издержек (транспортных, энергетических и пр.)
- ▶ Ответ на ситуацию с санкциями – набор портфеля активов в разных локациях

# И ЧТО ВСЁ ЖЕ ДЕЛАТЬ

- ▶ Формировать видение цели развития компании – на 1-3-6-12 лет и далее;
- ▶ Строить вариативную стратегию достижения этой цели, вносить в нее коррективы, как только это потребуется;
- ▶ Комплексно подходить к оценке результатов каждого из шагов к цели: соотносить сроки, цену и результат;
- ▶ Формировать управление компанией на современных и нормально выстроенных принципах;
- ▶ Формировать распределение ответственности как внутри компании, так и в ее взаимодействии с внешними сторонами;
- ▶ Сотрудничать с равными, с более крупными, с более мелкими и с иными «другими» компаниями: один ум хорошо, а больше – лучше;
- ▶ Приобретать не только активы и оборудование для работы на них – знания, компетенции и опыт тоже имеют цену!
- ▶ Слушать любых консультантов – но думать своей головой: Вам виднее то, что Вам надо.

УДАЧИ ВАМ!

# Благодарю за внимание!

**Михаил Иванович Лесков**

**Заместитель генерального директора по развитию**

**Институт геотехнологий**

**Москва, ул. Ленинские Горы, вл.1, стр.77, «Научный Парк МГУ»**

**T: +7 495 930 8554**

**M: +7 916 165 2783**

**E: [m.leskov@igeotech.ru](mailto:m.leskov@igeotech.ru)**

**[m.i.leskov@mail.ru](mailto:m.i.leskov@mail.ru)**