

10 основных бизнес- рисков и возможностей

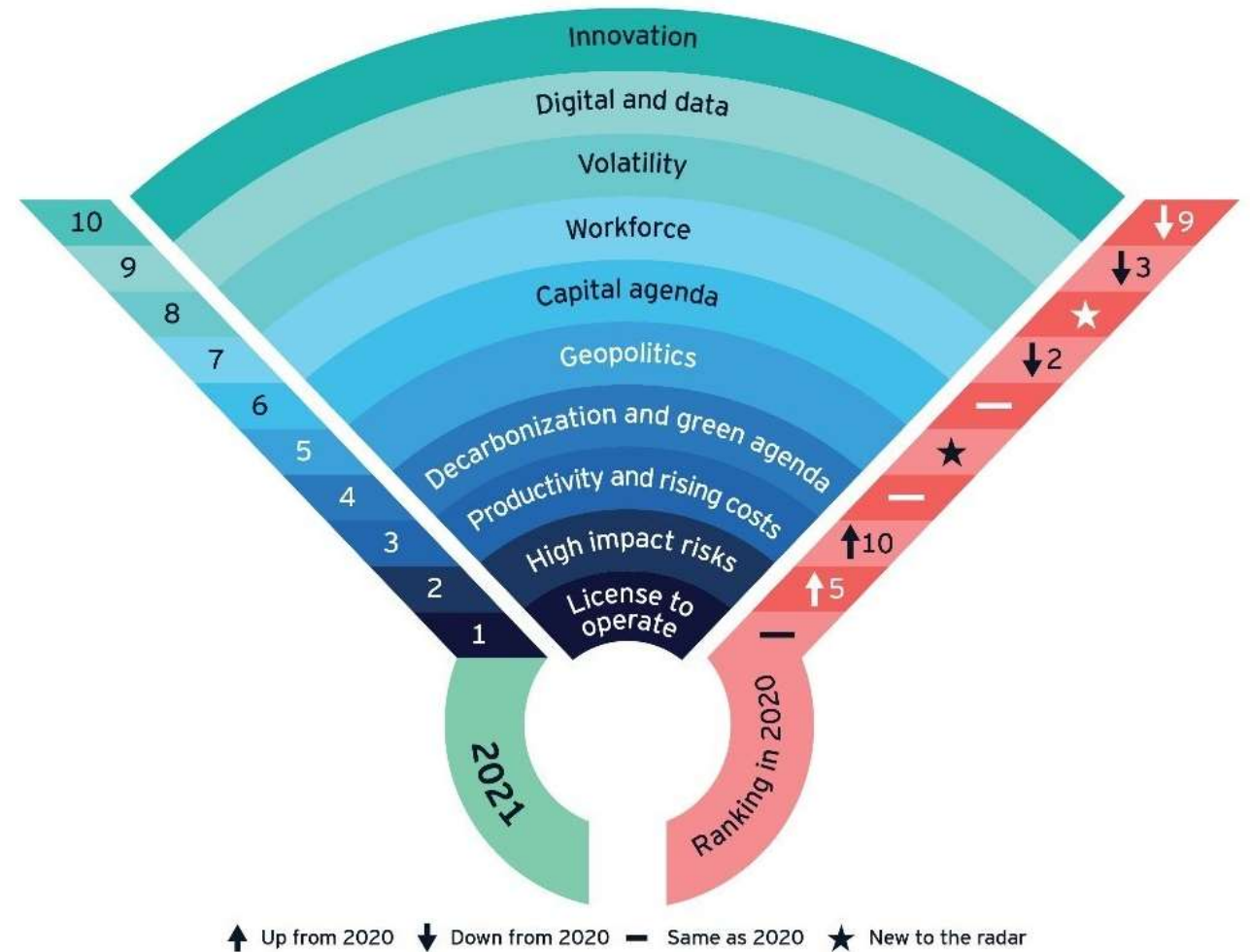
Горно-металлургический сектор

Октябрь 2020 г.



10 основных бизнес-рисков и возможностей в горно-металлургическом секторе

- ▶ 13 выпуск
- ▶ Опрошено более 250 руководителей горнодобывающих и металлургических компаний.
- ▶ Существенные изменения в рейтинге рисков свидетельствуют о кардинальных переменах.
- ▶ Пандемия COVID-19 затронула все области риска, однако лицензия на работу по-прежнему занимает первую строчку.
- ▶ Как воспользоваться тем, что возможности перевешивают риски?



1. Лицензия на работу

- ▶ Наблюдается влияние многих факторов
- ▶ Тесная связь с такими позициями, как сокращение рисков, декарбонизация, геополитика и кадры
- ▶ Повышенное внимание со стороны инвесторов к взаимодействию горнодобывающих компаний с заинтересованными лицами
 - ▶ На местном уровне - руководителям придется отчитываться перед акционерами
 - ▶ На национальном уровне - появление национальных горнодобывающих компаний
 - ▶ На международном уровне - все более активное продвижение идеи финансовой доступности
- ▶ Новые стандарты для дамб хвостохранилищ повысят планку требований к сектору

1. Лицензия на работу

Учет уроков пандемии COVID-19 для решения ключевых задач

- ▶ Изучение проблем местного населения и вопросов, которые волнуют других заинтересованных лиц
- ▶ Постоянный анализ и взаимодействие с коренным населением
- ▶ Более активное информирование о пользе горной добычи для общества и экономики
- ▶ Укрепление взаимодействия с государством в целях стимулирования инвестиций
- ▶ Проактивное управление рисками, связанными с нарушением прав человека и применением современных форм рабства, во избежание негативных последствий

2. Сокрушительные риски

№ 5 в 2020 году - свидетельство того, что риски, способные привести к краху компании, как правило, являются редкостью

Пандемия COVID-19 показала важность понимания и учета этих рисков

Тесная связь между тем, насколько эффективно компания управляет сокрушительными рисками, и кредитом доверия, которым она пользуется у общества

Анализ и планирование сокрушительных рисков с учетом:

- ▶ возросшей вероятности пандемий в будущем;
- ▶ безопасности дамб хвостохранилищ;
- ▶ опасности перфторалкильных и полифторалкильных веществ;
- ▶ рыночных рисков, напр., угрозы замещения

79%

членов советов директоров заявляют о том, что их организации не очень хорошо подготовлены к работе в условиях кризиса

Источник: глобальное исследование EY по рискам за 2020 год

2. Сокрушительные риски

Как разработать подход к преодолению кризиса, при котором не помогут запланированные меры?

СЕГОДНЯ: текущие меры реагирования в значительной степени определяют перспективы компании и ее бренда

- ▶ Формирование специальной антикризисной команды
- ▶ Защита персонала и активов
- ▶ Максимальное повышение ликвидности
- ▶ Налаживание каналов взаимодействия с основными заинтересованными лицами
- ▶ Оценка масштаба последствий и принятие соответствующих мер
- ▶ Быстрые и решительные действия

Завтра: возврат к нормальной деятельности с учетом новых реалий и смена стратегии

- ▶ Проведение сценарного планирования
- ▶ Оценка возможных преобразований по всей цепочке создания стоимости
- ▶ Создание автономного от антикризисной команды переходно-трансформационного центра, который будет руководить процессом возврата к нормальной деятельности

Послезавтра: новый взгляд на будущее

Для адаптации и повышения устойчивости нужен оптимизированный подход к управлению рисками, требующий:

- ▶ гибкости - готовность к переходу на цифровые рельсы обеспечит операционную гибкость;
- ▶ инструментов аналитики данных;
- ▶ реформирования службы управления рисками

3. Производительность и рост затрат

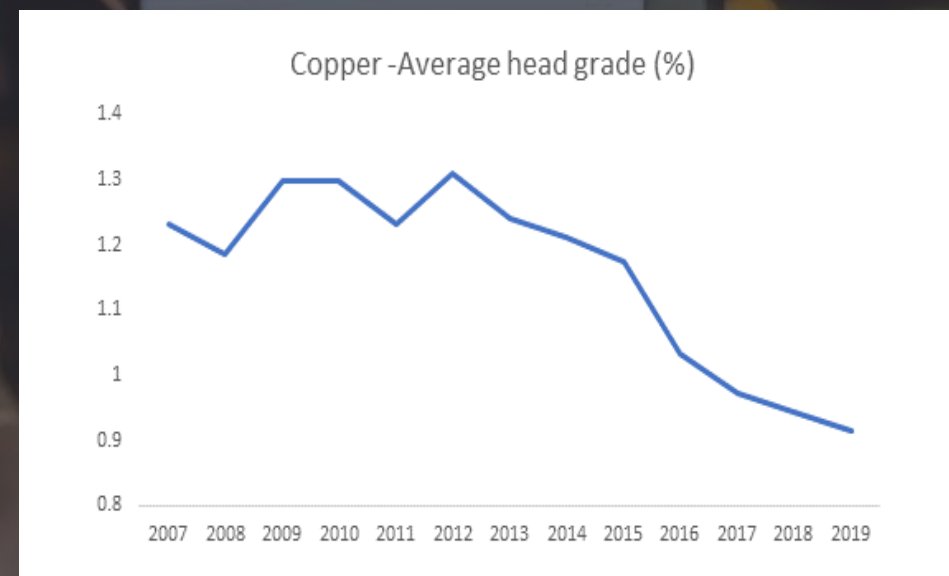
Пандемия привела к увеличению затрат, но создала возможности для инноваций

Производительность остается проблемой №1 для сектора

- ▶ Наблюдается несколько более активное использование цифровых технологий в целях повышения производительности, но требуется комплексный подход
- ▶ Инновационные решения, примененные во время пандемии COVID-19 для решения глубоко укоренившихся проблем, будут и в дальнейшем оказывать положительное влияние на производительность

Затраты растут по мере усложнения горной добычи

- ▶ Ухудшение качества руды
- ▶ Более широкое использование технологий
- ▶ Изменения на рынке труда
- ▶ Рост расходов на поддержание лицензии на работу
- ▶ Пандемия COVID-19 также привела к увеличению некоторых затрат, напр., связанных с внедрением новых процедур, протоколов и процессов



3. Производительность и рост затрат

Время действовать

- ▶ Критический анализ инициатив, реализованных во время пандемии
 - ▶ Сохранение достигнутого прироста производительности
 - ▶ Отказ от процессов, которые ведут к росту затрат или снижению производительности
- ▶ Активизация инициатив по повышению производительности и преодоление разобщенности производственных процессов
- ▶ Оценка программ по сокращению затрат на предмет их устойчивости и негативных эффектов



4. Декарбонизация и «зеленая повестка»

Инвесторы предпочитают вкладывать в компании, которые оценивают и контролируют свое воздействие на климат

Дальнейшее сокращение выбросов парниковых газов является важнейшей задачей для горно-металлургических компаний

- ▶ Возобновление интереса к ВИЭ
- ▶ Водород в качестве альтернативного топлива
- ▶ Подготовка к реализации мероприятий по минимизации влияния климатических изменений на производительность и операционную деятельность - высокие температуры, дефицит воды, наводнения и пр.
- ▶ Дальнейшее повышение прозрачности в части выбросов 3-й категории - многие горнодобывающие компании обещают их значительное сокращение
- ▶ Производство материалов без выбросов углерода

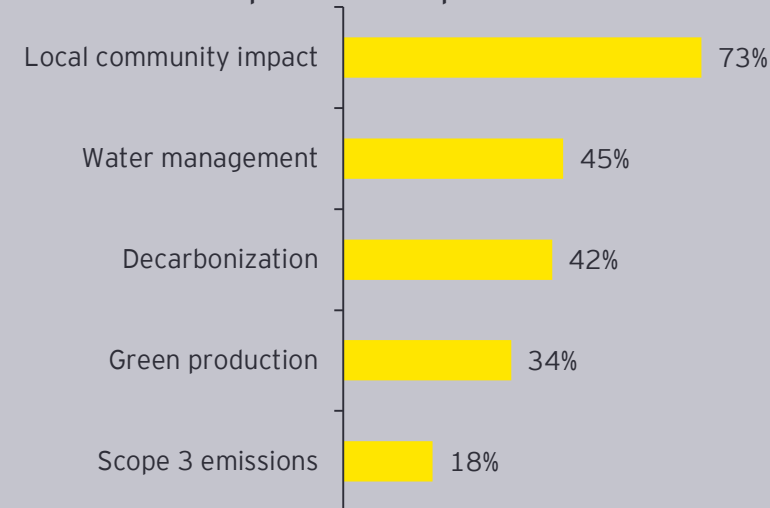
Области особого внимания в будущем

- ▶ Биоразнообразие

«Зеленая повестка»

- ▶ Клиенты хотят прозрачности по всей цепочке поставок.

Какие экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности горно-металлургических компаний станут объектом наиболее пристального внимания со стороны инвесторов?



Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа

5. Геополитика

Работа в условиях геополитического риска и экономического протекционизма

Мы уже видим, что значение геополитики возрастает

- ▶ Изменение роли США на международной арене
- ▶ Превращение Китая из региональной в мировую державу
- ▶ Глобальное значение китайской инициативы «Один пояс - один путь»
- ▶ Стабильность ЕС после Брексита

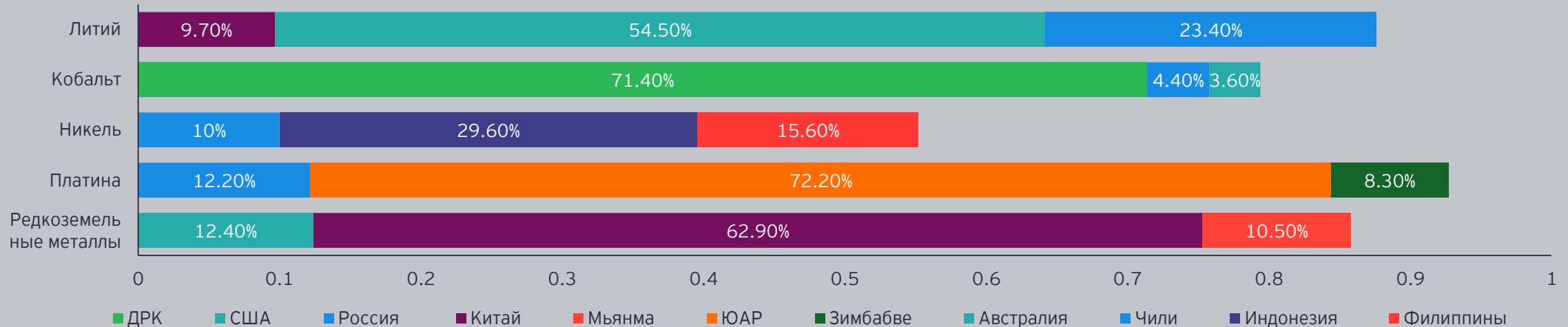
В будущем, когда Китай станет мировой державой, мы можем стать свидетелями следующего

- ▶ Инициатива «Один пояс - один путь» выльется в экономический империализм на востоке
- ▶ Китайские «бережливые» поставщики будут доминировать в мировой металлургии и контролировать мировые поставки важнейших полезных ископаемых
- ▶ «Цифровой шелковый путь» позволит Китаю расширить свой контроль над обществом

Ресурсная безопасность

- ▶ Осознание стратегической важности природных ресурсов и конкуренция за них позволяет государствам обосновать свое стремление к обеспечению ресурсной безопасности (посредством государственной формы собственности, налогов и (или) регулирования)
- ▶ Концентрация запасов и добычи полезных ископаемых всего в нескольких регионах повышает риск срыва поставок, напр., в случае изменения региональной политики или возникновения каких-либо проблем на местном уровне

Три ведущие страны по объемам добычи отдельных полезных ископаемых, необходимых для энергетического перехода, 2019 г.



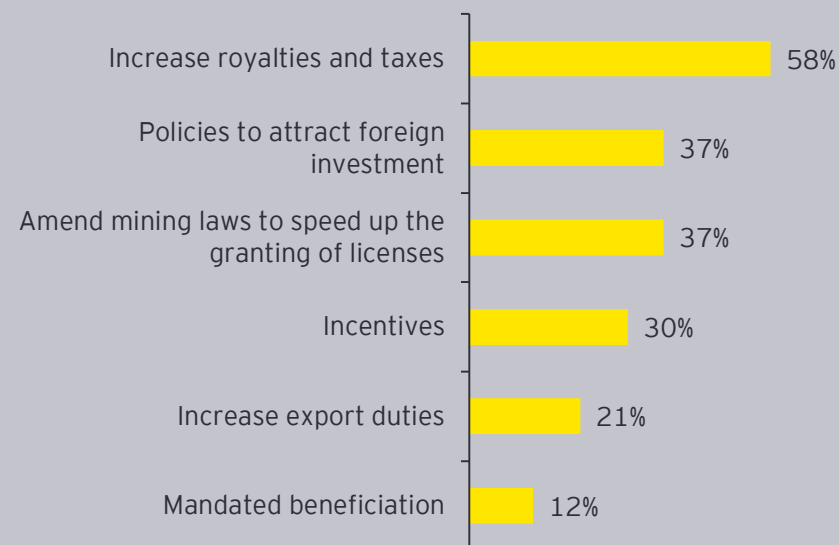
Источник: МЭА

5. Геополитика

Последствия для горнодобывающих компаний

- ▶ Пандемия COVID-19 привела к росту национализма
- ▶ Усиление протекционизма
 - ▶ Тарифы
 - ▶ Повышение роялти и налогов
 - ▶ Защита стратегических полезных ископаемых
 - ▶ Пересмотр лицензионных соглашений
 - ▶ Запрет на экспорт или создание резервов для использования внутри страны
- ▶ Рост долговой нагрузки может привести к повышению налогов или роялти

Каких действий вы ожидаете от государства после COVID-19?



5. Геополитика

Горнодобывающим компаниям необходим упреждающий, диверсифицированный подход

Поиск новых способов более инициативного взаимодействия с государством

Участие в разработке будущих схем налогообложения посредством сотрудничества с торговыми и отраслевыми группами

Поиск выгодных компромиссов

Предоставление рекомендаций государственным органам

Проведение комплексного сценарного анализа

Четкое определение лиц, ответственных за управление геополитическими рисками в организации

Более тщательное изучение результатов геополитического анализа

Анализ способов диверсификации поставщиков и клиентов

30%

Тридцать процентов энергетических и добывающих компаний, опрошенных EY в ходе исследования по вопросам формирования геостратегии, отметили, что в настоящее время у них четко не определено лицо, ответственное за управление геополитическими рисками.

6. Управление капиталом

Повышение ликвидности и укрепление финансовой дисциплины

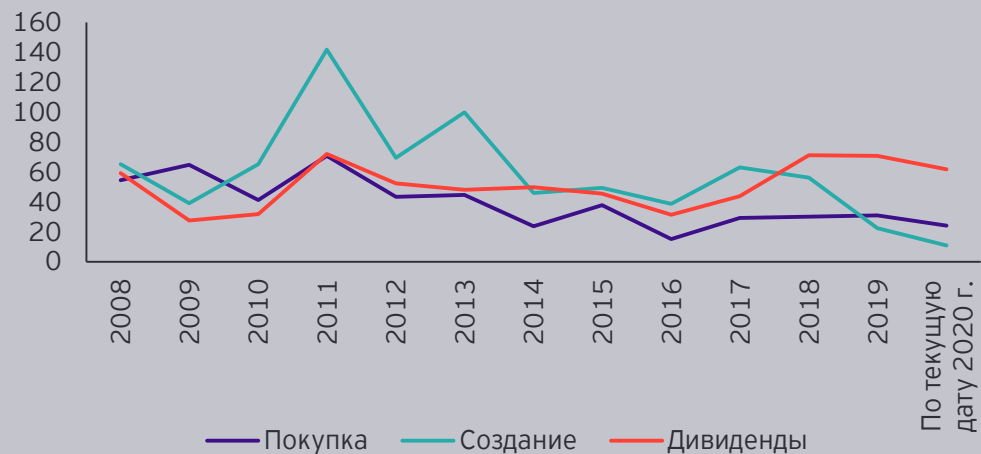
- ▶ Покупка: пересмотр портфелей для максимизации доходов - сделки M&A в золотодобывающем секторе; редкоземельные металлы; энергетический переход и продажа угольных активов
- ▶ Создание: разное влияние COVID-19 на принимаемые решения; продолжаются инвестиции в менее рискованные проекты по расширению мощностей; начнутся инвестиции в новые проекты

Дивиденды: поддержание баланса между выплатой дивидендов акционерам и инвестициями в расширение бизнеса и сделки M&A

Инвестиции: инновационные технологии обеспечат конкурентное преимущество

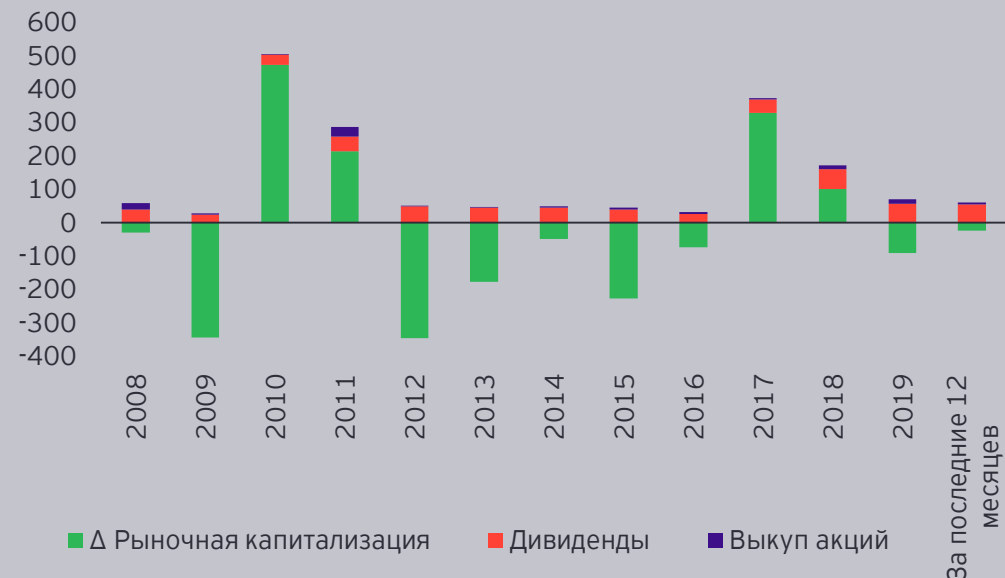
Стратегии распределения капитала, млрд долл. США, с 2008 г. по текущую дату 2020 г.*

* По текущую дату - данные по сделкам M&A и доходам за первое полугодие 2020 г.; данные по созданию по состоянию на август



Источник: анализ показателей 100 крупнейших горнодобывающих компаний - S&P Capital IQ и Market Intelligence Platform

Совокупные доходы акционеров, млрд долл. США

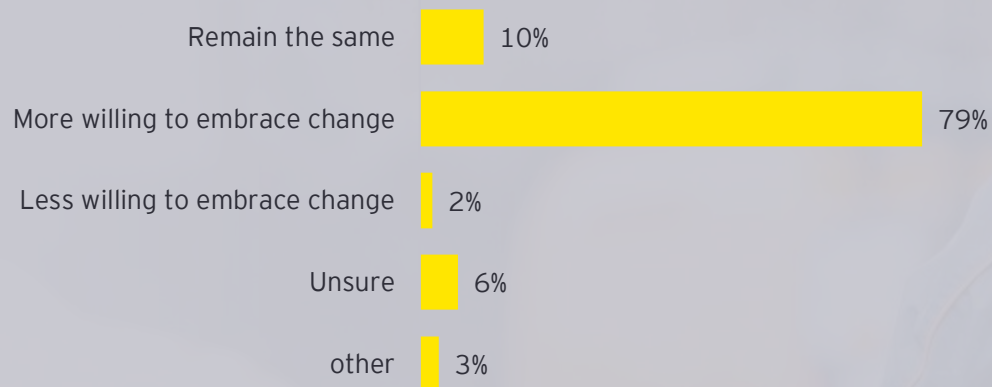


7. Кадры

Реализация возможностей для трансформации

- ▶ Компании пользуются возможностями для ускорения трансформации в целях обеспечения долгосрочной устойчивости
- ▶ Внутренняя разобщенность преодолена, и корпоративная культура лучше готова к изменениям
- ▶ Проблема безопасности на объектах по-прежнему не решена
- ▶ На первый план должен выйти принцип многообразия

Каким образом, по вашему мнению, пандемия COVID-19 повлияет на корпоративную культуру?



7. Кадры

Пандемия COVID-19 создала предпосылки для пересмотра отраслевой кадровой и операционной модели

3 основных шага на пути к трансформации

Горнодобывающим компаниям необходимо подумать о том, как ускорить начавшуюся трансформацию, а не пытаться вернуться к работе в стандартном режиме

- ▶ Сценарное планирование
- ▶ Разработка будущих операционных моделей и систем с учетом кадрового многообразия и потенциала
- ▶ Оперативная реализация мероприятий по обеспечению кадровой трансформации с сохранением безопасности на объектах (как физической, так и психологической)

Время действовать

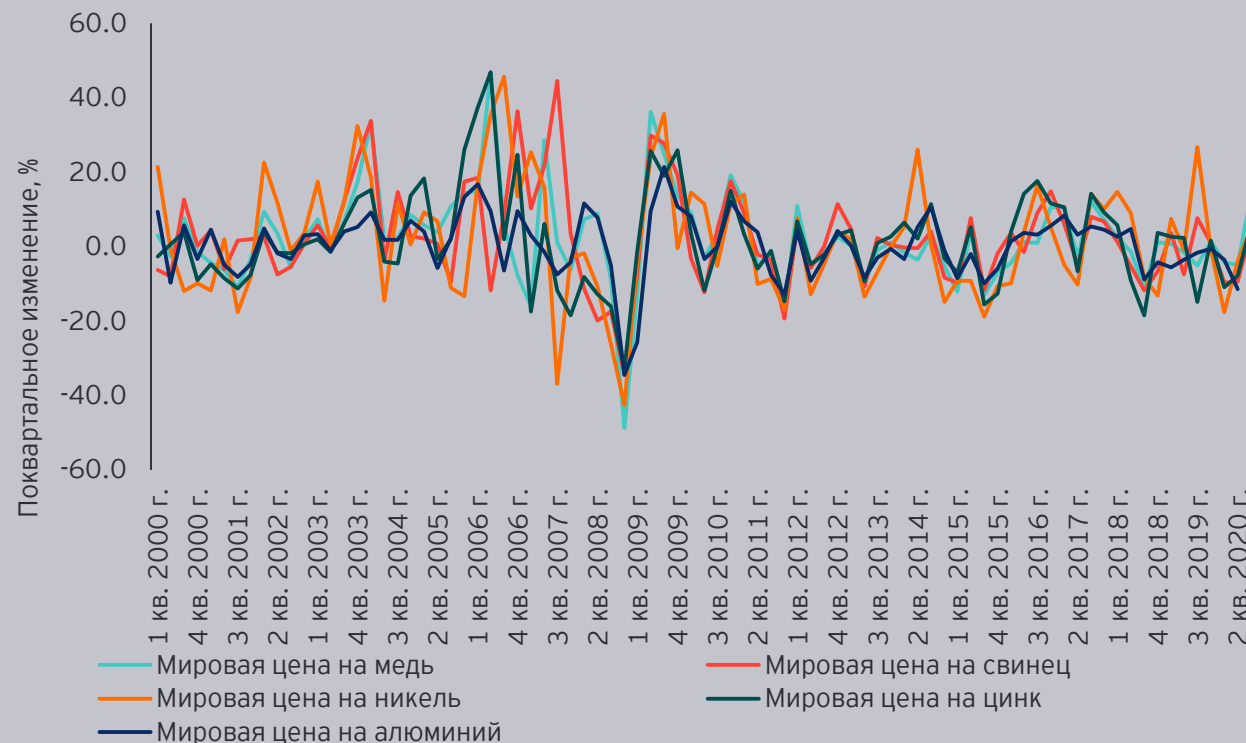
- ▶ Ускорение цифровой трансформации, особенно в части автоматизации и создания удаленных и интегрированных центров управления производством
- ▶ Рассмотрение новых подходов, связанных с использованием гибких форм организации труда, введением смен, применением вахтового метода
- ▶ Повышение гибкости при анализе персонала с тем, чтобы быстро найти правильный баланс между возможностями и затратами
- ▶ Проверка на предмет соответствия текущих кадровых возможностей меняющимся потребностям бизнеса, наем новых сотрудников по мере необходимости и более широкое использование новых способов работы
- ▶ Ускорение реализации принципа многообразия для получения преимуществ, которые дает более сбалансированный кадровый состав, в большей степени соответствующий местной специфике
- ▶ Создание дополнительных условий для обеспечения охраны труда и соблюдения санитарно-гигиенических норм на объектах

8. Волатильность

Нас ждет период беспрецедентной волатильности

- ▶ Краткосрочный спад в связи с COVID-19
- ▶ Долгосрочные последствия, обусловленные изменением потребительского поведения
- ▶ Стремление избавиться от углерода во всех звеньях цепочки создания стоимости
- ▶ Последствия перехода к экономике замкнутого цикла
- ▶ Возросший спрос на литий, кобальт, медь, никель и другие металлы

Волатильность цен на недргоценные металлы в 2000-2020 гг., поквартальное изменение, %



Источник: Oxford Economics

8. Волатильность

Готовиться к удовлетворению завтрашнего спроса нужно уже сегодня

Ввиду множества факторов, которые будут определять спрос на сырьевые товары в будущем, горнодобывающим компаниям необходимо принять целый ряд мер

- ▶ Проведение сценарного планирования
- ▶ Анализ и оптимизация портфелей
- ▶ Обеспечение прозрачности цепочек поставок
- ▶ Укрепление взаимодействия с перерабатывающими и торговыми предприятиями и государственными органами

9. Цифровизация и данные

Цифровая трансформация должна ускориться

На что сделать ставку при проведении цифровой трансформации?

- ▶ Удаленные центры управления производством
- ▶ Блокчейн
- ▶ Облачные сетевые экосистемы и аддитивная и 3D-печать на объектах
- ▶ Процессная аналитика и технология цифровых двойников
- ▶ Экономия от применения умных технологий
- ▶ Гибкая архитектура

Необходимо, чтобы изменения были устойчивыми и создавали полезный эффект. Не поддавайтесь соблазну подключить к Интернету каждый компонент оборудования, поскольку это усложнит работу с данными.

В **краткосрочной перспективе** основное внимание будет уделяться программам цифровизации, которые повышают безопасность и (или) производительность:

- ▶ **удаленные центры управления производством**, которые могут значительно повысить безопасность рудников;
- ▶ **аналитика данных**, которая сулит беспрецедентный выигрыш в производительности.

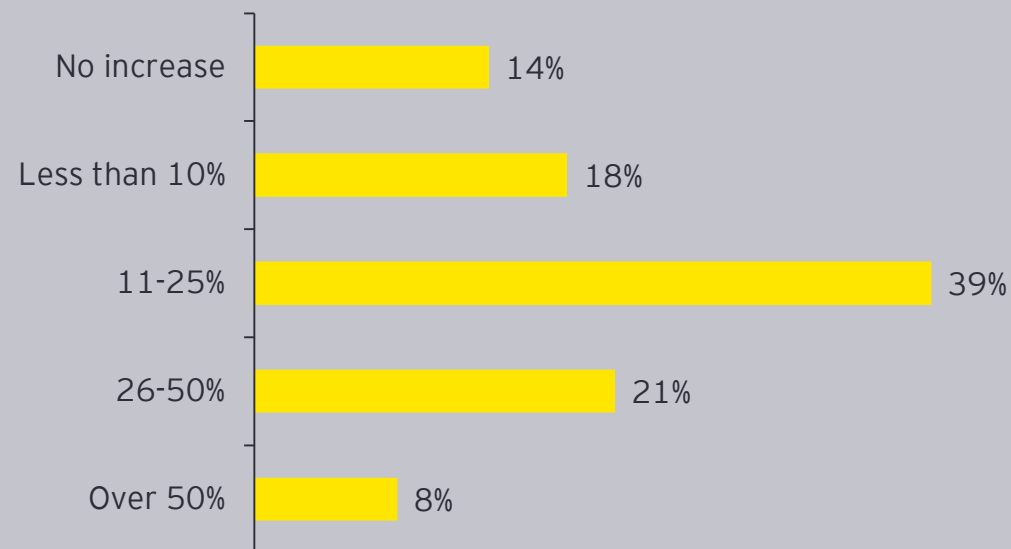
В **долгосрочной перспективе** цифровые инвестиции будут в основном направлены на охрану окружающей среды: сокращение энерго- и водопотребления, утилизация отходов и декарбонизация деятельности.

9. Цифровизация и данные

Цифровая трансформация должна ускориться

- ▶ Цифровые технологии прочно вошли в деловую жизнь
- ▶ Пандемия COVID-19 обнажила нехватку некоторых критических данных
- ▶ Немногим удастся по-настоящему преуспеть в работе с данными
- ▶ Процессная аналитика может помочь горнодобывающим компаниям понять, какие данные важны и как извлечь из них выгоду
- ▶ Киберриск нельзя упускать из виду
- ▶ Ускоренная трансформация данных позволит решить задачу повышения производительности и безопасности

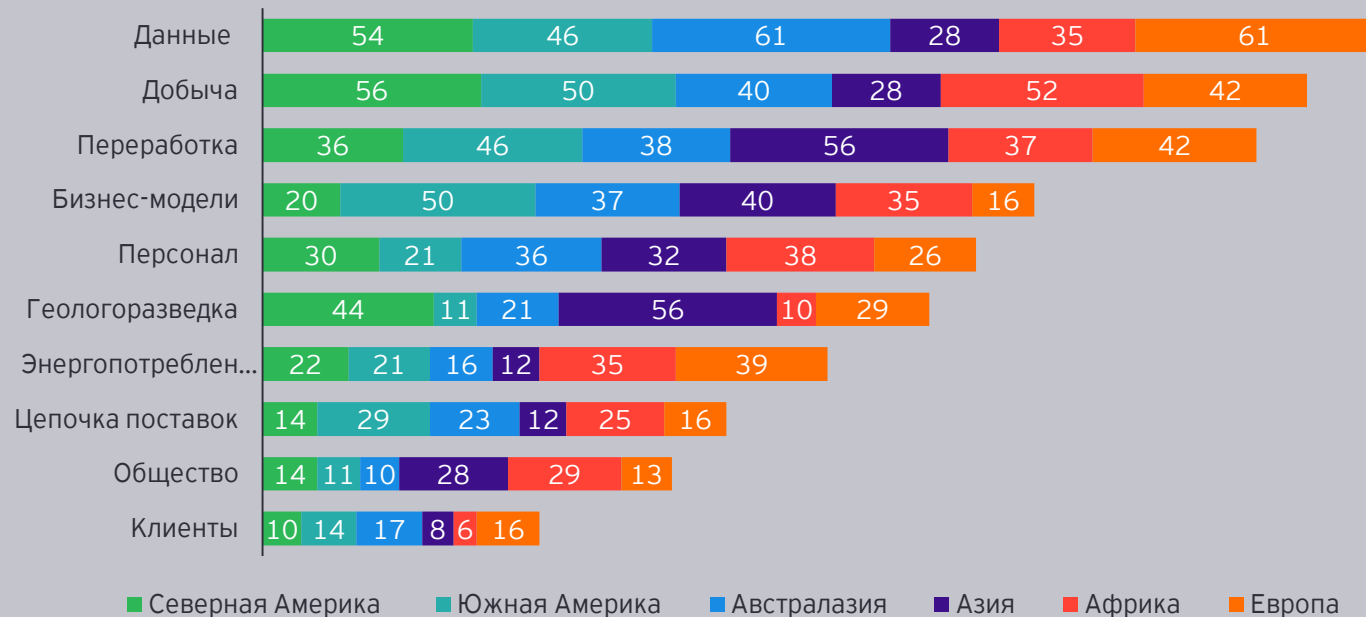
Насколько вы планируете увеличить инвестиции в цифровую трансформацию после COVID-19?



10. Инновации

Возможности для ускорения и более широкого применения инноваций

На развитие каких элементов цепочки создания стоимости преимущественно направлены ваши усилия на инновационном фронте? (%) Респонденты могли выбрать три варианта ответа.



Источник: VCI State of Play Ecosystems Report, 2019 г.

Возможности для ускорения и более широкого применения инноваций

- ▶ Комплексный подход
- ▶ Сотрудничество с клиентами
- ▶ Культура инноваций
- ▶ Разумные ожидания в отношении доходности инвестиций

Внедрение структурных изменений потребует поддержки со стороны как руководства, так и рядовых сотрудников, увязки с общей целью компании и формирования культуры инноваций.

Риски по сырьевым сегментам



Три основных риска



1

- ▶ Рост спроса со стороны клиентов на «устойчивые» материалы, обусловленный необходимостью соблюдать нормативные требования и заботиться о собственной репутации
- ▶ Ставка на использование возобновляемых источников энергии
- ▶ Экологические проблемы, связанные с утилизацией красного шлама, могут приводить к возникновению сложностей с открытием новых объектов

2

- ▶ Угроза замещения алюминия легкими стальными сплавами отрицательно сказывается на спросе
- ▶ Наблюдается значительное снижение спроса на конечную продукцию, напр., в автомобильной и авиационной отраслях

3

- ▶ Повышенное внимание к экологическим, социальным и управленческим факторам ограничит доступ к традиционным источникам капитала, если производителям алюминия не удастся сократить выбросы
- ▶ Затраты на экспериментальные разработки сократились, и совокупные инвестиции в НИОКР в настоящее время находятся на низком уровне

Прочие риски

- ▶ **Будущее работы.** Пандемия COVID-19 повлияла на способы организации труда и указала на необходимость создания удаленных центров управления производством. Переход от вахтового метода к удаленному режиму работы
- ▶ **Закрытие рудников.** Проработка различных вариантов закрытия рудников, которые стали нерентабельными вследствие высоких затрат по рекультивации земель
- ▶ **Рост затрат.** Рост затрат на электроэнергию во всех регионах по-прежнему вызывает беспокойство у производителей алюминия.

Новые тенденции

- ▶ Инвестиции в технологии выплавки для производства экологически чистого алюминия
- ▶ Рост использования электромобилей и спроса на более «устойчивые» продукты, по всей видимости, приведет к повышению спроса на алюминий
- ▶ Экономически выгодное вторичное производство с использованием металлолома
- ▶ Производители переключились на специализированную продукцию для удовлетворения спроса в автомобильной и авиакосмической отраслях. Следует ли им в условиях сегодняшних потрясений продолжать делать ставку на такую продукцию или пришло время переключаться на инфраструктуру?
- ▶ Роль Ближнего Востока в переработке

Алюминий

Три основных бизнес-риска

1 Декарбонизация и «зеленая повестка»

- ▶ «Устойчивые» материалы. Автомобильные, строительные и упаковочные компании все чаще отдают предпочтение более экологичным или более «устойчивым» материалам
- ▶ Выбросы углерода. Ставка на ВИЭ в целях уменьшения выбросов углерода при производстве алюминия
- ▶ Клиенты будут отдавать предпочтение низкоуглеродным альтернативам, напр., выбор автопроизводителей скорее падет на улучшенные стали повышенной прочности, производимые с использованием водорода
- ▶ Экологические проблемы. Из-за красного шлама, который образуется при производстве алюминия, могут возникнуть сложности с получением разрешений или одобрений на открытие новых объектов

Реагирование

- ▶ Увеличение вторичного производства с использованием исключительно металлолома
- ▶ Сертификация в рамках инициативы ASI (указания по осуществлению ответственных закупок), напр., Hydro, РУСАЛ
- ▶ Выработка надежных механизмов решения экологических проблем, особенно в части выбросов 3-й категории

2 Волатильность

- ▶ Влияние COVID-19 на спрос: резкое падение спроса на алюминий из-за перебоев в работе авиаперевозчиков и автопроизводителей; медленное восстановление у компаний, осуществляющих поставки для авиационной промышленности
- ▶ Угроза замещения, напр., отказ от более легкого алюминия в пользу более дешевой стали с переходом на электромобили
- ▶ Ограниченная гибкость в ценообразовании: производители стали часто сталкиваются с ценовыми ударами по рентабельности, чего не скажешь о производителях алюминия
- ▶ Давление на цены: высокие затраты на электроэнергию, неблагоприятный прогноз спроса и дальнейшие инновации в производстве других металлов

Реагирование

- ▶ Выход на правильные рынки или владение правильными активами, напр., выделение Argonix из Alcoa и дальнейшее разделение непрофильных активов Alcoa
- ▶ Инвестиции в «зеленые технологии» (СП Elysis) и разработку новых продуктов (бренды CIRCAL и REDUXA компании Norsk Hydro)
- ▶ Применение инноваций при производстве продуктов с добавленной стоимостью в целях повышения рентабельности

3 Управление капиталом

- ▶ Повышенное внимание со стороны инвесторов к экологическим, социальным и управленческим факторам: неспособность производителей алюминия сократить выбросы ограничит доступ к традиционным источникам капитала
- ▶ Инвестиции в НИОКР: затраты на экспериментальные разработки сократились, совокупные инвестиции в НИОКР в настоящее время находятся на низком уровне, а технологии выплавки не претерпевают практически никаких изменений. Определенные инвестиции в экологически чистое производство, напр., СП Elysis или линейка продуктов CIRCAL компании Hydro
- ▶ Инвестиции в цифровые технологии и инновации: переход от расширения мощностей к инвестициям в новые технологии выплавки и цифровые решения

Реагирование

- ▶ Переоценка портфелей и производственных процессов для определения способов инвестирования в экологически чистое производство
- ▶ Применение инноваций по всей цепочке создания стоимости
- ▶ Взаимодействие со всеми заинтересованными лицами на этапе проработки инвестиций

Возможности

- ▶ В связи с необходимостью соблюдения нормативных требований и повышения своих рейтингов клиенты из разных отраслей, напр., автомобильной и строительной, все чаще стараются приобретать «устойчивые» материалы. Рост спроса на фоне электрификации ускорит и рост предложения
- ▶ Благодаря наличию необходимого количества металлолома производители могут наладить экономически выгодное вторичное производство (т.е. переработку алюминия)

Три основных риска



1

- ▶ Уменьшение запасов и недостаточные инвестиции в геологоразведку
- ▶ Ограниченное количество активов 1-го уровня приведет к дефициту предложения в среднесрочной перспективе

2

- ▶ Рост затрат из-за повышения сложности работ и ухудшения качества руды
- ▶ Дополнительные затраты на процессы и процедуры, необходимые для обеспечения безопасности и благополучия рабочих во время пандемии COVID-19

3

- ▶ Рост внимания к возобновляемым источникам энергии для медных рудников и к водопользованию
- ▶ Повышенное внимание к экологическим, социальным и управленческим факторам ограничит доступ к традиционным источникам капитала, если производителям алюминия не удастся сократить выбросы.

Прочие риски

- ▶ **Инновации.** Повышение производительности и решение ключевых структурных проблем, напр., связанных с ухудшением качества руды, освоением удаленных месторождений и ростом затрат на электроэнергию, а также повышением эффективности переработки или сортировки руды
- ▶ **Геополитика.** Торговые разногласия также могут повлиять на цены на медь

Новые тенденции

- ▶ В контексте энергетического перехода (электромобили и декарбонизация) долгосрочные перспективы спроса на медь выглядят неплохо
- ▶ Антибактериальные свойства меди расширят сферу ее применения и, возможно, повысят спрос на нее
- ▶ Необходимо ли медным компаниям снижать зависимость от Китая?

Медь

Три основных бизнес-риска

1 Восполнение запасов

- ▶ Недостаточный прирост новых запасов и снижение инвестиций со стороны медных компаний на протяжении всего последнего десятилетия, по всей видимости, приведут к структурному дефициту в отрасли
- ▶ Многие новые месторождения характеризуются более низким содержанием меди, поэтому для обеспечения прибыльности инвестиций нужны более высокие цены
- ▶ В долгосрочной перспективе на рынке меди, по всей видимости, будет наблюдаться дефицит, поскольку предложение упадет, а спрос вырастет в результате энергетического перехода
- ▶ В условиях существующей неопределенности приоритетными задачами для горнодобывающих компаний являются поддержание ликвидности и обеспечение непрерывности деятельности, а не инвестирование в новые проекты

Реагирование

- ▶ Сотрудничество с небольшими горнодобывающими предприятиями и геологоразведочными компаниями
- ▶ Оптимизация портфелей с учетом сценариев изменения спроса
- ▶ Оптимизация производства для увеличения периода эксплуатации рудника. First Quantum планирует инвестировать 1 млрд долл. США в целях оптимизации производства и увеличения периода эксплуатации рудника Кансанши на 10 лет

2 Производительность и рост затрат

- ▶ Рост затрат и снижение производительности остаются в числе основных рисков как в связи с усложнением горной добычи (ухудшение качества руды и рост затрат), так и в связи с неблагоприятной динамикой цен на сырьевые товары в условиях экономической неопределенности
- ▶ Высокие затраты на электроэнергию и персонал приводят к снижению рентабельности
- ▶ Пандемия COVID-19 имела неоднозначные последствия: ограничения повлекли за собой дополнительные непредвиденные расходы, в то время как другие меры позволили преодолеть разобщенность, которая мешала наращиванию производительности

Реагирование

- ▶ Критический анализ инициатив, реализованных во время пандемии
 - ▶ Сохранение достигнутого прироста производительности
 - ▶ Отказ от процессов, которые ведут к росту затрат или снижению производительности
- ▶ Активизация инициатив по повышению производительности и преодоление разобщенности производственных процессов
- ▶ Оценка программ по сокращению затрат на предмет их устойчивости и негативных эффектов

3 Декарбонизация и «зеленая повестка»

- ▶ Инвесторы всегда стремятся проанализировать данные по экологическим, социальным и управленческим аспектам деятельности перед принятием инвестиционных решений. Наличие возможностей для привлечения капитала во многом зависит от отношений горнодобывающих предприятий с обществом
- ▶ Медные компании в Чили пытаются сократить потребление воды, за которую они конкурируют с местным населением, а также уменьшить выбросы углерода, напр., переход ВНР на возобновляемые источники энергии

Реагирование

- ▶ Повышение взаимодействия с государством с тем, чтобы оправдать ожидания и в целом улучшить репутацию сектора
- ▶ Информирование о пользе, которую деятельность компании приносит местному населению
- ▶ Повышение прозрачности и качества экологической и социальной отчетности

Возможности

- ▶ Долгосрочные перспективы остаются хорошими благодаря спросу, обусловленному ростом использования ВИЭ и электромобилей
- ▶ Антибактериальные свойства меди получают все более широкое признание. Использование медных сплавов в покрытиях для различных поверхностей в таких местах, как больницы, школы и офисы, может ограничить распространение вируса

Три основных риска



1

- ▶ Сектор энергетического угля оказался под давлением в результате возросшей активности инвесторов и общественности по вопросу сокращения выбросов углекислого газа от использования ископаемого топлива
- ▶ Снижение стоимости возобновляемых источников энергии и природного газа также оказывает давление на предприятия угольной промышленности

2

- ▶ Ужесточение контроля и негативное восприятие повышают риск потери лицензии на работу
- ▶ Усиление государственного регулирования и критики со стороны общественности негативно влияет на экономические показатели месторождений и приводит к увеличению затрат

3

- ▶ Давление со стороны общественности привело к снижению инвестиций в угольную промышленность. Ряд институциональных инвесторов и банков перестали финансировать или поддерживать отрасль
- ▶ В результате увеличиваются расходы на финансирование

Прочие риски

- ▶ **Волатильность.** Пандемия Covid-19 существенно повлияла на спрос на уголь за счет сокращения энергопотребления и снижения промышленной активности. В результате выросла волатильность цен и снизилась рентабельность
- ▶ **Сокрушительные риски.** Учитывая текущую траекторию спроса на уголь, вероятно, данные риски окажут значительное влияние на сектор энергетического угля в будущем. Необходимо постоянное сценарное планирование
- ▶ **Геополитика.** Введенные Китаем торговые квоты приводят к переизбытку предложения

Новые тенденции

- ▶ Возможность приобретения отчуждаемых другими игроками активов для увеличения объемов производства, повышения производительности и сокращения затрат
- ▶ В центре внимания рынка морских перевозок угля окажутся азиатские рынки как крупнейший источник будущего спроса
- ▶ Дифференциация продукции - за высококалорийный малозольный уголь будут готовы переплачивать
- ▶ Альтернативные формы собственности, в частности, привлечение частного капитала
- ▶ Геополитические аспекты аукционов в Индии и прочие изменения структуры собственности

Энергетический уголь

Три основных бизнес-риска

1 Декарбонизация и «зеленая повестка»

- ▶ Сектор энергетического угля оказался под давлением в результате возросшей активности инвесторов и общественности по вопросу сокращения выбросов углекислого газа от использования ископаемого топлива
- ▶ США, Южная Корея, Европа и Япония, по всей видимости, сократят использование угля, что поставит под угрозу будущий спрос
- ▶ Наступил ли тот момент, когда потребитель будет определять, что должно производиться и с использованием каких материалов? Например, захотят ли потребители знать, была ли медь в автомобиле получена в результате сжигания угля или применения экологически чистых технологий производства?
- ▶ Всеобщее стремление к сокращению выбросов подстегивает цены на высокосортный уголь

Реагирование

Компании либо удваивают ставку на инвестиции в угольный бизнес, либо вообще уходят из него. При этом низкокачественные активы, по всей видимости, окажутся никому не нужны.

Например, ВНР уходит из угольного бизнеса, а Glencore ограничивает добычу угля (под давлением акционеров).

Менее конкурентоспособным горнодобывающим компаниям необходимо продолжать сокращать риски, искать более качественные активы в целях улучшения портфеля в целом или диверсифицироваться за счет других сырьевых товаров.

2 Лицензия на работу

- ▶ Получение лицензии на работу сегодня в большей степени зависит от способности решать экологические, социальные и управленческие вопросы. Нормативные требования, по всей видимости, будут только ужесточаться
- ▶ Уголь имеет плохую репутацию, что повышает риск потери лицензии на работу. Самая большая проблема связана с ростом затрат. Государственное регулирование сказывается на экономических показателях шахт, а регулирование электростанций сказывается на спросе
- ▶ Растет важность информирования общества о том, что высококачественный уголь снижает загрязнение, а также о той пользе, которую уголь может принести в долгосрочной перспективе

Реагирование

- ▶ Самый большой риск связан с разработкой новых месторождений – реализация многих проектов может быть приостановлена. Плохие отношения с местным населением могут затруднить доступ к месторождениям высококачественного энергетического угля
- ▶ Внесение изменений в план добычи с учетом влияния климатических изменений на спрос (т.е. освоение запасов «с опережением графика» – добыча и продажа угля раньше, чем первоначально планировалось)

3 Управление капиталом

- ▶ Давление со стороны общественности привело к снижению инвестиций в угольную промышленность. Некоторые страховые компании и банки больше не финансируют и не поддерживают отрасль. Реагируя на запрос со стороны общества, финансовые учреждения и корпорации все чаще проводят преинвестиционные проверки, позволяющие понять, как обстоят дела с решением экологических, социальных и управленческих вопросов
- ▶ В то же самое время стоимость производства энергии из возобновляемых источников падает
- ▶ Как следствие, финансовые затраты растут, и горнодобывающие компании должны очень взвешенно подходить к принятию решений о распределении капитала

Реагирование

- ▶ Особенно уязвимыми оказались котировки угольных компаний, которые, по всей видимости, уже не вернутся даже к уровням пятилетней давности
- ▶ Общество необходимо лучше информировать о пользе высококачественного угля
- ▶ Эксплуатация активов после окончания срока их полезного использования или выделение капитала на их заблаговременную замену

Возможности

- ▶ **Создание условий для формирования будущего предложения** – ставка на приобретение высококачественных активов 1-го уровня, уже давно присутствующих на угольном рынке, в целях расширения портфеля или увеличения доли участия для получения дополнительных доходов
- ▶ Использование СП – это стратегия, позволяющая минимизировать риск, сократить затраты благодаря синергетическим эффектам и повысить конкурентоспособность на рынке
- ▶ **Азиатские рынки** – основной источник будущего спроса

Три основных риска



1

- ▶ Существующие трудности, связанные с регулированием, и новые шахты
- ▶ Обществу необходимо понимать разницу между коксующимся и энергетическим углем
- ▶ Противодействие углю по всем фронтам сказывается на доступности финансирования

2

- ▶ Структурные изменения в моделях потребления могут влиять на спрос. Например, переход с доменных печей на ЭДП в сталелитейном производстве приводит к снижению спроса на коксующийся уголь
- ▶ Рост конкуренции со стороны ВИЭ и новых технологий (HYBRIT)

3

- ▶ Увеличение стоимости капитала является одной из основных проблем; усложнение добычи также повышает затраты
- ▶ Неизменно высокое качество является одним из основных приоритетов для сталелитейных компаний
- ▶ Высокое качество можно обеспечить с помощью долгосрочных контрактов

Прочие риски

- ▶ **Декарбонизация и «зеленая повестка».** Повышенное внимание к экологическим, социальным и управленческим вопросам наряду со снижением стоимости энергии из возобновляемых источников
- ▶ **Геополитика.** Торговые квоты, введенные Китаем. Более чем достаточное предложение наряду с ужесточением портовых ограничений в Китае может привести к еще большему перенасыщению мирового рынка
- ▶ Снижение количества занятых в горнодобывающем секторе вследствие перехода на новые способы организации труда или по причине падения спроса - сокращение штата сотрудников в горнодобывающей компании может привести к тому, что ей придется платить более высокие налоги или роялти

Новые тенденции

- ▶ Непонимание разницы между энергетическим и коксующимся углем и влияние этого фактора на доступ к капиталу
- ▶ Горнодобывающим компаниям придется предоставлять нишевые продукты и подстраиваться под разнообразные потребности клиентов
- ▶ Необходимо продолжать подчеркивать разницу между коксующимся и энергетическим углем
- ▶ Взаимодействие с клиентами в целях сокращения выбросов 3-й категории

Коксующийся уголь

Три основных бизнес-риска

1 Лицензия на работу

- ▶ Повышенное внимание к экологическим, социальным и управленческим вопросам
- ▶ Неприятие со стороны общества из-за непонимания разницы между энергетическим и коксующимся углем ограничивает возможности для привлечения финансирования и препятствует открытию новых шахт и расширению существующих мощностей
- ▶ Местное население и общество в целом нужно информировать о важности и назначении коксующегося угля
- ▶ Компании стремятся либо избавляться от угольных шахт и делать ставку на высококачественные активы, либо повышать устойчивость угольной цепочки поставок

Реагирование

- ▶ Постоянный анализ процессов и политик и взаимодействие с коренным населением; повышение прозрачности и качества экологической и социальной отчетности в рамках соответствующих инициатив
- ▶ Компании могут рассмотреть возможность налаживания партнерских отношений с государством в целях снижения рисков
- ▶ CONSOL Energy стремится к постоянному повышению устойчивости угольной цепочки поставок в соответствии с кодексом Bettercoal

2 Волатильность

- ▶ Структурные изменения в моделях потребления могут влиять на спрос на сырьевые товары, напр., снижение спроса на коксующийся уголь вследствие перехода с доменных печей на ЭДП в сталелитейном производстве
- ▶ Рост конкуренции со стороны ВИЭ и новых технологий (HYBRIT) по мере перехода сталелитейных компаний на экологически чистые технологии производства
- ▶ Практика показывает, что на потребность в сырьевых товарах могут существенно влиять макроэкономические изменения, которые кардинально меняют расстановку сил: спрос на уголь упал в США вследствие избытка дешевого природного газа
- ▶ Стоимость капитала увеличилась, и привлечь его стало сложнее, но банки полностью не ушли из этого бизнеса, как в случае с энергетическим углем

Реагирование

- ▶ Горнодобывающим компаниям необходимо принимать решения с прицелом на долгосрочную перспективу ввиду серьезной ценовой нестабильности, которая вновь наблюдается на сырьевых рынках, угрозы появления товаров-заменителей, а также меняющихся запросов потребителей
- ▶ Более тесное взаимодействие с перерабатывающими и торговыми предприятиями и государственными органами позволит добиться хороших финансовых результатов, а также необходимой нормативной поддержки

3 Производительность и рост затрат

- ▶ Полезные ископаемые становится все сложнее добывать, что приводит к росту затрат на добычу. Текущие цены на коксующийся уголь значительно ниже экономически привлекательных цен, а в некоторых случаях даже ниже себестоимости
- ▶ Дополнительным фактором является рост спроса на высококачественный уголь. Как свидетельствуют неудавшиеся попытки Китая изменить структуру предложения, сталелитейные компании не готовы жертвовать качеством
- ▶ Регуляторные изменения приводят к возникновению дополнительных затрат, связанных с получением разрешений на реализацию новых проектов или закрытием шахт
- ▶ Шахты могут какое-то время работать в убыток - ввиду затрат, связанных с прекращением добычи

Реагирование

- ▶ Менее конкурентоспособным горнодобывающим компаниям необходимо продолжать сокращать затраты, чтобы поддержать рентабельность в условиях снижения цен на коксующийся уголь. Стоит обратить внимание на активы 1-го уровня/высококачественные активы, которые помогут улучшить имеющееся предложение; за качество платят и, по всей видимости, будут платить более высокую цену.
- ▶ Консолидация или создание СП для повышения эффективности и синергетического эффекта, а в некоторых случаях и для выживания

Возможности

- ▶ **Переход на долгосрочные контракты** - обеспечение стабильных поставок для клиентов и стабильного источника доходов для добывающей компании; эта стабильность и дает уверенность в завтрашнем дне, которая необходима для открытия новых или расширения существующих шахт
- ▶ **Азиатские рынки** - основной источник будущего спроса

Три основных риска



1

- ▶ Снижение объема прямых выбросов, в том числе за счет электрификации и увеличения инвестиций в ВИЭ
- ▶ Инвесторы отдают предпочтение компаниям, которые оценивают и контролируют степень своего воздействия на климат

2

- ▶ Недостаточный прирост новых запасов: капиталовложения в основном нацелены на освоение уже открытых залежей и разработку месторождений на поздних стадиях
- ▶ За последние десять лет было открыто лишь несколько новых месторождений и ни одного крупного за последние три-четыре года

3

- ▶ Повышение ликвидности и укрепление финансовой дисциплины
- ▶ Успешное проведение двух крупнейших сделок слияния в 2019 году может привести к дальнейшей консолидации в золотодобывающей отрасли

Прочие риски

- ▶ **Геополитический риск.** Во многих добывающих странах государство будет создавать более выгодные условия для местных компаний и стремиться получить причитающуюся ему часть доходов от добычи полезных ископаемых
- ▶ **Спрос на золото.** Спад потребительского спроса на ювелирные украшения и прочие изделия из золота на 46% в сочетании с резким ростом инвестиционного спроса на золото, который в первой половине 2020 года увеличился на 90%, привели к коренным изменениям в структуре спроса

Новые тенденции

- ▶ Развитие бизнеса и повышение производительности за счет дополнительного притока денежных средств
- ▶ Активное внедрение цифровых технологий для быстрого реагирования на происходящие изменения
- ▶ Золото привлекает достаточно много пассивных инвестиций, в том числе со стороны розничных инвесторов
- ▶ Борьба с незаконной золотодобычей и обеспечение прозрачности в части управления рисками, связанными с нарушением прав человека и применением современных форм рабства

Золото

Три основных бизнес-риска

1 Декарбонизация и «зеленая повестка»

- ▶ Инвесторы отдают предпочтение компаниям, которые оценивают и контролируют степень своего воздействия на климат
- ▶ Вопросы охраны окружающей среды приобретают все большее значение в обществе, и от бизнеса ждут большей социальной ответственности
- ▶ Горнодобывающие компании нацелены на снижение прямых выбросов, в том числе за счет электрификации, использования альтернативных видов топлива и увеличения инвестиций в ВИЭ. Шахта Borden, оператором которой является компания Newmont, стала первым в мире полностью электрифицированным золотодобывающим объектом, итоговое снижение выбросов ПГ составило 70%

Реагирование

- ▶ Повышение прозрачности и качества экологической и социальной отчетности
- ▶ Прогнозирование климатических изменений при помощи инструментов сценарного планирования
- ▶ Электрификация горных работ и использование альтернативных источников энергии
- ▶ Разработка и популяризация стратегии декарбонизации

2 Восполнение запасов

- ▶ Недостаточный прирост новых запасов: капиталовложения в основном нацелены на освоение уже открытых залежей и разработку месторождений на поздних стадиях, а не на геологоразведку или реализацию новых проектов добычи
- ▶ За последние десять лет было обнаружено 25 новых залежей, на долю которых приходится лишь 7% от общего объема запасов, открытых с 1990 года
- ▶ Количество новых проектов неуклонно снижается, а золотодобывающим предприятиям становится все труднее обновлять основные фонды

Реагирование

- ▶ Налаживание сотрудничества с небольшими геологоразведочными компаниями в целях быстрого доступа к перспективным активам
- ▶ Оптимизация портфелей и поддержание уровня запасов за счет сделок M&A
- ▶ Продление срока полезного использования рудников благодаря применению передовых технологий

3 Управление капиталом

- ▶ Резкий скачок цен на золото подстегнул интерес со стороны розничных инвесторов
- ▶ Управление ликвидностью: сколько откладывать на непредвиденные расходы?
- ▶ Как распорядиться капиталом
- ▶ Покупать: горнодобывающие компании продолжают инвестировать в слияния и поглощения, чтобы пополнить свою ресурсную базу
- ▶ Создавать: ожидается, что с увеличением поступлений денежных средств компании обратят внимание на новые проекты
- ▶ Дивиденды: необходимо найти баланс между выплатой дивидендов и инвестициями в расширение бизнеса

Реагирование

- ▶ Инвестирование в прорывные технологии в целях повышения конкурентоспособности
- ▶ Оптимизация портфеля и продажа непрофильных активов с учетом долгосрочной стратегии (напр., AngloGold Ashanti намерена продать компании Harmony Gold свои оставшиеся южноафриканские активы в рамках оптимизации портфеля)

Возможности

- ▶ Золото привлекает достаточно много пассивных инвестиций, в том числе со стороны розничных инвесторов: наглядным примером тому является приобретение инвестиционной компанией Berkshire Hathaway Inc. акций золотодобывающей компании Barrick Gold Corp. на сумму 563,6 млн долл. США
- ▶ Недавний резкий скачок цен на золото привел к росту доходов добывающих компаний, которые могут теперь направить дополнительные средства на решение застарелых отраслевых проблем и реализацию долгосрочной стратегии развития бизнеса в следующих областях: 1) сделки M&A; 2) дивиденды; 3) инвестиции в цифровые технологии; 4) увеличение расходов на геологоразведку

Три основных риска



1

- ▶ Беспечность производителей на фоне высоких цен на железорудное сырье
- ▶ Недостаточное использование инструментов сценарного планирования для прогнозирования изменений рыночной конъюнктуры
- ▶ Долгосрочная доходность под вопросом, особенно если цены вернуться к отметке 55 долл. США за тонну

2

- ▶ Меняющееся законодательство и растущие репутационные риски
- ▶ Ужесточение требований к эксплуатации дамб хвостохранилищ в целях минимизации потенциального ущерба для собственных сотрудников, местного населения и окружающей среды

3

- ▶ Рост производительности труда во время пандемии. Упрощенный порядок организации труда необходимо использовать и при составлении графиков дежурств и вахтовой работы, которые должны быть четкими и понятными

Прочие риски

- ▶ **Кадры будущего.** Работодатели понимают, что ускоренный переход на удаленную работу в составе виртуальных команд будет иметь положительный эффект и после пандемии, поскольку позволит повысить безопасность, вовлеченность и производительность каждого сотрудника
- ▶ **Геополитика.** Геополитическая ситуация стремительно меняется, и последствия таких изменений сложно предугадать

Новые тенденции

- ▶ На фоне традиционно высокого спроса со стороны Китая цены на железорудное сырье выросли до 130 долл. США за тонну. Стремясь воспользоваться благоприятной конъюнктурой, производители ищут возможности увеличить свое присутствие на рынке морской торговли
- ▶ Необходимость обеспечения экологичности производства подстегивает спрос на высококачественное железорудное сырье. Сегодня назрела потребность в разработке неосвоенных запасов, даже несмотря на более высокую себестоимость их добычи
- ▶ Растущий уровень сложности производства
- ▶ Необходимость изменения корпоративной культуры

Железная руда

Три основных бизнес-риска

1 Волатильность

- ▶ За последние два года железорудное сырье подорожало почти вдвое, и в ближайшие месяцы волатильность цен сохранится
- ▶ Чрезмерная экономическая зависимость от Китая и неподготовленность к изменениям баланса спроса и предложения приведут к усилению волатильности
- ▶ На фоне растущего спроса со стороны Китая производители наращивают добычу, однако новых проектов по-прежнему мало
- ▶ Переход на электродуговое производство стали и увеличение переработки металлолома в перспективе негативно отразятся на уровне спроса на железорудное сырье

Реагирование

- ▶ Анализ первопричин происходящих изменений для разработки эффективных стратегий ведения деятельности
- ▶ Сценарное планирование – ключ к выбору правильной линии поведения в условиях растущей волатильности
- ▶ Необходимо подготовиться к любым вариантам развития событий: недавние ценовые колебания могут отразиться даже на отраслевых игроках с самой высокой рентабельностью

2 Лицензия на работу

- ▶ На фоне растущей активности заинтересованных сторон эффективная работа с ними приобретает ключевое значение
- ▶ Назрела реальная потребность в качественном пересмотре деятельности: инвесторы обращают внимание не только на финансовый результат, но и на то, как он достигается
- ▶ Регулирующие органы обязывают горнодобывающие компании использовать автоматизированные системы контроля за состоянием дамб хвостохранилищ. Власти призывают отказаться от строительства дамб вплоть до 2025 года

Реагирование

- ▶ Акцент на общей пользе для всех заинтересованных сторон: умение доходчиво рассказывать о поставленных целях и о том, как их планируется достичь
- ▶ Активная работа с местным населением и учет его мнения на всех этапах деятельности
- ▶ Инвестирование в экономическое развитие регионов присутствия в целях укрепления долгосрочного сотрудничества и создания предпосылок для расширения географии деятельности

3 Производительность и рост затрат

- ▶ Доходность инвестиций по-прежнему остро стоит по повестке дня: на фоне ухудшения горнотехнических условий разработки и снижения качества добываемого сырья получить отдачу от вложенных средств становится все сложнее
- ▶ Пандемия COVID-19 имела неоднозначные последствия: ограничения повлекли за собой дополнительные непредвиденные расходы, в то время как другие меры позволили преодолеть разобщенность, которая мешала наращиванию производительности. Необходим по-настоящему комплексный подход к управлению затратами и производительностью, охватывающий все звенья цепочки создания стоимости

Реагирование

- ▶ Критический анализ инициатив, реализованных во время пандемии:
 - ▶ сохранение достигнутого прироста производительности;
 - ▶ отказ от процессов, которые ведут к росту затрат или снижению производительности
- ▶ Активизация инициатив по повышению производительности и преодолению разобщенности
- ▶ Оценка программ по сокращению затрат на предмет их устойчивости и негативных эффектов

Возможности

- ▶ **Нишевые продукты** – усилив контроль за цепочкой создания стоимости и повысив ее гибкость, добывающие компании смогут расширить свой ассортимент с учетом разнообразных потребностей клиентов
- ▶ **Доступ к высококачественному сырью** – руды с содержанием железа более 65% составляют лишь десятую часть мирового рынка железорудного сырья. Благодаря реализации таких проектов, как Carajas, Kami, Shumanivske и Ntem, сталелитейные производства в перспективе смогут получать гораздо более качественную руду

Сводная информация



Бизнес-риски и возможности в горно-металлургическом секторе – 2021

1 Лицензия на работу

На фоне растущей активности заинтересованных сторон эффективная работа с ними приобретает ключевое значение. Инвесторы самым серьезным образом оценивают влияние, которое оказывает деятельность горнодобывающих предприятий на жизнь местного населения. Назрела реальная потребность в качественном пересмотре существующих подходов: сегодня для привлечения инвестиций важен не только финансовый результат, но и то, как он достигается, включая соблюдение природоохранных и социальных обязательств.

2 Сокрушительные риски

Коронакризис подчеркнул важность правильного понимания и оценки сокрушительных рисков, особенно учитывая, что от того, насколько эффективно компания ими управляет, зависит кредит доверия, которым она пользуется в обществе. В условиях пандемии к бизнесу стали предъявляться еще более жесткие требования в части готовности к подобному рода событиям, а также способности контролировать и отслеживать все связанные с ними риски.

3 Производительность и рост затрат

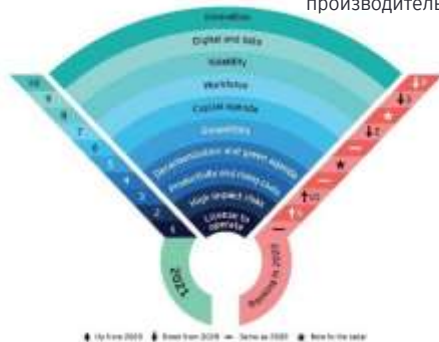
Сложность горного производства растет, а колебания цен на сырье становятся все более ощутимыми как ввиду нарушений цепочек поставок, так и вследствие нестабильности спроса, обусловленной экономической неопределенностью. Необходим по-настоящему комплексный подход к управлению затратами и производительностью, охватывающий все звенья цепочки создания стоимости. Важно сохранять прирост производительности, достигнутый во время пандемии, а также отказаться от процессов, которые ведут к увеличению затрат или снижению производительности.

4 Декарбонизация и «зеленая повестка»

Неуклонное снижение выбросов ПГ остается важнейшей задачей для участников горно-металлургического сектора. При этом текущие показатели не соответствуют целевым значениям, установленным Парижским соглашением по климату, и лишь немногие компании имеют реальное представление о том, какое влияние оказывают на окружающую среду как с точки зрения своих производственных процессов, так и в плане выбросов 3-й категории. В свою очередь клиенты настаивают на том, чтобы все звенья цепочки поставок были предельно прозрачными.

5 Геополитика

Изменения на геополитической арене, в частности, становление Китая в качестве мировой державы, а также первые итоги реализации инициативы «Один пояс – один путь», обуславливают изменение целого ряда слагаемых деятельности горнодобывающих и металлургических компаний. Многие страны стремятся обеспечить стратегическую отдачу от использования своих природных богатств – будь то в форме обязательной доли участия государства, налогов или иных рычагов регулирования.



6 Управление капиталом

Жесткие меры по управлению капиталом, безусловно, помогают выстоять в условиях волатильности, при этом нельзя забывать о том, что для повышения доходности как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе нужно принимать более смелые решения и не бояться рисковать. Чтобы не упустить открывающиеся возможности, участникам сектора нужно тщательно оценить, какой объем рисков они готовы на себя взять, и выработать соответствующий подход к распределению капитала.

7 Кадры будущего

Работодатели понимают, что ускоренный переход на удаленную работу в составе виртуальных команд будет иметь положительный эффект и после пандемии, поскольку он позволит повысить безопасность, вовлеченность и производительность каждого сотрудника. Необходимо использовать открывающиеся возможности и закрепить полученный эффект от трансформации кадров.

8 Волатильность

Ценовая нестабильность, которая вновь наблюдается на сырьевых рынках, угроза появления товаров-заменителей, а также меняющиеся запросы покупателей – все эти факторы требуют принятия продуманных решений с прицелом на отдаленную перспективу. Непосредственными последствиями пандемии стали перебои с поставками, а также неопределенность спроса на многие виды сырьевых товаров.

9 Цифровизация и данные

Для крупных игроков многие вопросы, связанные с цифровизацией, перешли в разряд повседневных задач. Цифровая трансформация бизнеса будет только набирать обороты, особенно после коронакризиса, который подчеркнул важность искусственного интеллекта, блокчейна и других новейших технологий в деле обеспечения непрерывности деятельности.

10 Инновации

У участников сектора появились реальные возможности придать новый импульс своему инновационному развитию. Важно, чтобы инновации охватывали все звенья производственно-сбытовой цепи – от добычи сырья до вывода готовой продукции на рынок. Коронакризис подстегнул инновационную активность компаний и помог быстро воплотить в жизнь целый ряд новаторских идей.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, стратегии, сделок и консалтинга. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. С информацией о том, как EY собирает и использует персональные данные, а также с описанием прав физических лиц, предусмотренных законодательством о защите данных, можно ознакомиться по адресу: ey.com/privacy. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

© EYGM Limited, 2020 г.

Все права защищены.

Номер EYG <указать номер SCORE>

BMC Agency

GA 1016678

ED отсутствует

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, предназначена лишь для общего ознакомления и не должна рассматриваться в качестве профессиональных рекомендаций в области бухгалтерского учета, налогообложения или в иных сферах. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

ey.com

