

**УДК 338.45:622.276****Л.М. Давиденко**

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар)

E-mail: kaf\_finance@ineu.edu.kz

### **Устойчивость корпорации в рамках реализации программы риск-менеджмента**

***Аннотация.** В этой работе проведен детальный анализ программы риск-менеджмента на уровне сырьевой корпорации. Приводятся данные по состоянию рынка.*

***Ключевые слова:** экономическая устойчивость корпорации, риск – менеджмент, интеграционные процессы, экономическая интеграция.*

Любая компания, стремящаяся занять устойчивые позиции, ставит перед собой определенные цели, которые касаются инновационного прорыва, эффективного финансового инвестиционного, интеграционного менеджмента, а также социальной безопасности персонала. Объединение этих усилий должно бесспорно привести к устойчивому развитию бизнеса в стране.

Кризис наложил отпечаток на функционирование компаний, принадлежащих к сырьевым отраслям. Не стала исключением крупная казахстанская корпорация Eurasian Natural Resources Corporation PLC (далее ENRC, Группа). Кредитный рейтинг корпорации Moody's Investors Service: Ba3/негативный (31.01.12 г.); Standard & Poor's: BB-/негативный/В (15.02.12 г.).

В основе стратегии ENRC лежит ее миссия «достижения роста как ведущей группы в сфере добычи и переработки природных ресурсов и повышения общей ценности для ее акционеров» [1]. ENRC осуществляет свою деятельность в Казахстане, Китае, России, Бразилии и Африке (в Демократической Республике Конго, Замбии, Мозамбике и Южно-Африканской Республике). Успешность реализации данной стратегии напрямую связана с действиями Инвестиционного Комитета при Совете директоров Группы. Разумеется, в процессе принятия решений по расширению границ бизнеса учитывается профессиональное мнение руководителей функциональных структурных подразделений, независимых экспертов. Поэтому реализация сделок приобретения, слияния и поглощения (далее M&A) – процесс сложный, требующий четкой регламентации и анализа. Важной составляющей стратегии роста выступает программа риск - менеджмента.

Негативная ситуация, связанная со снижением рейтинга корпорации, повышенной конкуренцией на рынке высококвалифицированных кадров в сфере горнодобывающей деятельности, привела к активизации действий сразу в нескольких стратегических направлениях.

*Управление проектами.* Программа капитальных затрат включает модернизацию производства на имеющихся и приобретенных предприятиях. С этой целью созданы отдельные команды по управлению проектами.

Усиление контрольной функции управления повлекло за собой ежеквартальный пересмотр и анализ капитальных проектов с применением информационных технологий нового поколения для поддержки моделирования долгосрочной чувствительности. Именно по такой модели произведено проектирование первого в стране производства обожженных анодов на базе Казахстанского электролизного завода. Проект входит в карту индустриализации РК. Стоимость проекта 240 млн долларов. Окончание строительства и запуск в эксплуатацию планируется в конце 2012 года. В качестве социальной значимости проекта можно отметить, что на новом заводе будет создано 500 рабочих мест.

*Развитие бизнеса.* Это особое направление, которое позволило ENRC основать низкзатратную модель производства, основанную на собственных энергетических и логистических мощностях.

На протяжении нескольких лет корпорация осуществляет инвестиционную стратегию расширения границ бизнеса. Потенциальные сделки анализируются для обеспечения последовательности действий и высоких стандартов. Для обеспечения эффективности разработаны и утверждены инвестиционные критерии оценки потенциальных целевых компаний. С этой целью разрабатываются формальные планы интеграции каждого приобретенного предприятия, затем осуществляется мониторинг хода их реализации.

В 2011 году утверждена Инвестиционная политика, в которую включена политика в отношении дивестиций и продажи активов. Она способствует расширению портфеля активов ENRC в сфере природных ресурсов во всем мире. В процессе ее реализации будет увеличена ценность компании и диверсификация клиентской базы за счет расширения ассортимента продукции.

Инвестиционная политика за пределами одного государства сопряжена с рисками в области юрисдикции и права. В настоящее время руководство Группы работает над созданием первоклассного функционального подразделения по обеспечению выполнения законодательных требований. Для этого производится обучение этике и нормативно-правовому соответствию в режиме «онлайн» в масштабах всей группы, а также целевое индивидуальное обучение.

Развитие бизнеса требует управленческих способностей высокого уровня. Приобретение нескольких компаний за границей влечет за собой поиск модели управления, которая основана на сильном лидерстве,

наличии опытной команды руководителей высшего звена. В связи с этим в функции Директора по работе с кадрами Группы включены следующие сферы:

- разработка стратегии по работе с кадрами на 10 лет;
- повышение функциональных возможностей отделов кадров;
- неизменная приверженность высоким стандартам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.

*Организационное развитие.* Сложилось так, что изначально производственные предприятия Группы были расположены в Казахстане, а функциональное подразделение сбыта и маркетинга – в Швейцарии, структура управления была более простой по сравнению с настоящим периодом глобального развития корпорации. В течение последних трех лет прошла ревизия организационной структуры. Цель такой реорганизации – осуществление планового внедрения в масштабах всей Группы практического руководства по управлению проектами.

*Финансовая устойчивость и ликвидность.* Начиная с 2009 года, ENRC осуществила ряд приобретений. По географии – это компании Бразилии, Африки. Предприятия относятся к Подразделению других цветных металлов. Подразделение производит и перерабатывает медную и кобальтовую руду, а также включает дорожно-транспортный бизнес, действующий в Центральной и Южной Африке и ряд проектов по разработке угля, боксита, платины, флюорита по всей Африке. Приобретение CAMEC в ноябре 2009 года стало началом диверсификации Группы в Африке. В апреле 2010 года была приобретена 90%-я доля Chambishi Metals PLC. В июне 2010 года покупается 12,2%-я доля Northam Platinum, одного из крупнейших производителей платины в Южной Африке. Впоследствии доля была увеличена и на настоящий момент составляет 14,35%. В августе 2010 года приобретена 50,5%-я доля Camrose Resources Limited, крупнейшего в мире независимого производителя кобальтового концентрата, который производит приблизительно 10% от мировой потребности.

Основные приобретения Группы ENRC охарактеризованы на рисунке 1. Объекты сделок - предметов инвестирования - охарактеризованы с позиции инвестиционной привлекательности.

<b>Миссия Группы ENRC</b>
Достижение роста как ведущей группы в сфере добычи и переработки природных ресурсов и повышения общей ценности для ее акционеров
<b>Стратегия инвестиционного менеджмента</b>
Вхождение в мировую экономику путем расширения границ бизнеса
<b>Этапы реализации стратегии</b>
Прогнозирование реакции рынка и действий конкурентов – создание условий для роста компании - оценка и прогнозирование денежных потоков – определение стоимости капитала с целью уточнения прогноза денежного потока – проведение взвешенной оценки приобретаемого бизнеса - сравнительный анализ полученных данных
<b>Ответственные исполнители</b>
Председатель, члены Инвестиционного Комитета при Совете директоров ENRC, консультанты – руководители подразделений Группы
<b>Мотивы интеграции бизнеса</b>
Доступ к добыче хромовой руды, переработке и сбыту ферросплавов (средне - и низкоуглеродистого феррохрома)
Вхождение на китайский рынок производства высокоуглеродистого феррохрома
Экономия на оплате услуг сторонним организациям, удовлетворение значительных внутренних потребностей Группы в мостовых кранах
Усиление интегрированной бизнес-модели за счет получения надежного и недорогого источника полукокса и относительно высококачественного энергетического угля
Доступ к развивающемуся рынку с наличием транспортных операций, проектами по развитию портфеля активов в области добычи угля, бокситов, плавикового шпата и платины в ДРК
Интеграция горнодобывающих и плавильных предприятий по добыче и переработке меди и кобальта в Замбии и ДРК
Стратегия приобретений, в основе которой лежат сырьевые активы меди и кобальта; потенциальные возможности для синергии.
Расширение Подразделения железной руды, способное повысить стоимость Группы, а также растущая приверженность работе в Бразилии»
Урегулирование споров с правительством ДРК, имеющих отношение к продаваемым компаниям, их активам и производственным мощностям в ДРК

Рисунок 1 - Характерные черты стратегии инвестиционного менеджмента Группы ENRC  
(составлен автором по источнику [1])

Вновь вошедшие в состав корпорации предприятия требуют финансирования проектов по модернизации производства. Возможно, что часть источников будет недоступна для использования в связи со снижением оценок кредитных рейтинговых агентств. Для улучшения финансовых позиций

активизированы функции Казначейства, Комитета по аудиту, Инвестиционного комитета при Совете директоров, а именно:

- совершенствуется процесс мониторинга и отчетности;
- налаживаются и поддерживаются взаимоотношения с провайдерами финансирования и кредитными рейтинговыми агентствами;
- регулярно составляются и представляются на рассмотрение Совета директоров прогнозы денежных потоков;
- составляется ежегодный бюджет с внутренним процессом ежеквартальных отчетов;
- разработан финансовый план сроком на пять лет, который призван ориентировать развитие системы финансов ENRC;
- усилен контроль над финансированием операционной и инвестиционной деятельности.

Эти меры должны сократить вероятность неспособности выполнения обязательств по платежам, ограничение возможностей Группы по привлечению финансирования. Кроме того, появятся доступные источники финансирования для завершения проектов и осуществления дальнейших приобретений.

*Политика и нормативная база.* Корпорация работает на развивающихся рынках, большинство предприятий располагаются в странах с быстро развивающейся рыночной экономикой. Разумеется, отрицательный эффект в хозяйственной деятельности подразделений могут иметь новые нормативные и законодательные акты, связанные с вопросами контроля импорта, экспорта, ценовой политики, условий на добычу, ограничение возможностей иностранных лиц в отношении владения активами, лимиты на перечисление денег за границу, новые виды пошлин и налоговых ставок. Влияние этой группы рисков значительно снижается за счет конструктивного сотрудничества с правительствами и внешними заинтересованными сторонами. Немаловажную роль со стороны ENRC играют программы социального экономического партнерства.

*Волатильность цен на сырьевые товары.* Зависимость цен основной продукции корпорации от изменения спроса и предложения, неопределенность рынка, эффективность глобальной и региональной экономики, цикличность в отраслях промышленности, которые являются потребителями – это главные факторы ценовой политики Группы. С целью снижения зависимости от негативного воздействия внешней среды проводится анализ чувствительности для испытания устойчивости бизнес-моделей к экстремальным условиям рынка. Ответственность возложена на Службу продаж и маркетинга, которая регулярно прогнозирует объемы сбыта и цен по каждому виду сырьевых товаров Группы. В качестве ответной реакции производственные подразделения могут существенно снизить расходы.

Координация действий производственных и структурных подразделений должна обеспечить корпорации достижение стратегических целей. Этот результат будет определяться степенью готовности менеджмента, персонала к совместным действиям по снижению риска во всех его проявлениях. В конечном счете сохранится устойчивость системы функционирования крупного хозяйственного субъекта, который представляет нашу экономику как внутри государства, так и далеко за его пределами.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Официальный сайт ENRC // Режим доступа: <http://www.enrc.com/about-us/our-strategy>.
- 2 Экономика ENRC – о начале пуско-наладочных работ завода по производству обожженных анодов, строящегося на базе Казахстанского электролизного завода // Режим доступа: [http://www.kase.kz/files/emitters/GB\\_ENRC/gbenrc\\_reliz\\_180912.pdf](http://www.kase.kz/files/emitters/GB_ENRC/gbenrc_reliz_180912.pdf).

## ТҮЙІН

*Л.М. Давиденко*

*Инновациялық Еуразия университеті (Павлодар қ.)*

### **Корпорацияның тәуекел-менеджмент бағдарламасын іске асыру аясындағы тұрақтылығы**

*Бұл мақалада шикізаттың корпорациясының мәселесінің толық сарапшылығы өткіздір-өткізу. Маңызды ақпараттар көрсетілген.*

*Түйінді сөздер:* корпорацияның экономикалық тиянағы, тәуекел-менеджмент, экономикалық шоғырлану, интеграциялық үдерістер.

## RESUME

*L.M. Davidenko*

*Innovative University of Eurasia (Pavlodar)*

**Stability of corporation within the framework of realization  
of program risk–management**

*In this work the detailed analysis of the program risk–management at level of raw corporation is carried out. Data on a condition of the market are provided.*

**Key words:** *economic stability of corporation, risk–management, integration processes, economic integration.*

**УДК 658.65.011.8**

**С.В. Дорошенко,**

**А.С. Кадырова,** кандидат экономических наук

Инновационный Евразийский университет (г. Павлодар)

E-mail: kadyrova.akmaral@mail.ru

**Теоретические и методологические основы использования  
инновационного подхода в исследовании процессов  
управления предприятиями топливно-энергетического комплекса**

**Аннотация.** *В данной статье рассматриваются вопросы управления, в том числе особенности формирования эффективного механизма управления инновационной деятельностью предприятий топливно-энергетического комплекса.*

**Ключевые слова:** *инновационная деятельность, инновационный процесс, экономический эффект, результативность инноваций.*

Инновационное развитие современного общества, ускоряясь в своих темпах, формирует сложные условия конкуренции на мировом рынке. Стремление к присоединению компаний к современному высокотехнологическому сообществу вызывает необходимость внедрения инноваций, которые в свою очередь должны быть экономически и технологически обоснованными.

Закон Республики Казахстан «Об инновационной деятельности» определяет инновации как «результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде новой или усовершенствованной продукции (работы, услуги), нового или усовершенствованного технологического процесса, а также организационно–технические, финансово–экономические и другие решения в различных сферах общественных отношений, оказывающие прогрессивное влияние на различные области производства и сферы управления обществом» [1].

В общем смысле инновационные процессы, имеющие место в любой сложной производственно-хозяйственной системе, являются совокупностью прогрессивных, качественно новых изменений, непрерывно возникают во времени и пространстве.

В целом классификация инноваций с учетом результативности и направления инновационного процесса, а также выбора соответствующего метода управления представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация инноваций с учетом результативности и направления инновационного процесса

Классификационный признак инноваций	Классификационные группировки инноваций
Область применения	Управленческие, организационные, социальные, промышленные и т.п.
Полученные в результате научно-исследовательских разработок	Научные, технические, технологические, конструкторские, производственные, информационные
Темпы осуществления	Быстрые, замедленные, нарастающие, затухающие, равномерные,
Степень интенсивности	скачкообразные «Бум», равномерная, массовая, слабая
Масштабы	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Высокая, низкая, стабильная
Эффективность	Экономическая, социальная, экологическая

Любые локальные и глобальные нововведения различной направленности могут обеспечивать максимально возможное прогрессивное влияние на производство при условии, если предприятия используют их постоянно, комплексно и гармонично. Крупнейшее по результатам непосредственное влияние на результативность (эффективность) деятельности предприятия производят технические