

УДК 338.24.2.4

Э.В. Алексеенко

## КУЗБАССКАЯ ТОПЛИВНАЯ КОМПАНИЯ: ОТ ДОБЫЧИ УГЛЯ К УГОЛЬНОМУ БИЗНЕСУ

Инвестиции в акции угольных компаний включают высокую степень риска. Настоящая статья посвящена оценкам рисков и неопределенности, которые по нашему мнению, в наибольшей мере влияют на результаты угольного бизнеса и в наибольшей степени «просчитываются» потенциальными инвесторами.

В настоящее время Кузбасская топливная компания (КТК) является одной из крупных угольных компаний по добыче энергетических углей в Кемеровской области, имеет большие запасы, располагает технологией и оборудованием для эффективной добычи, собственную структуру транспорта угля, развитую сбытовую сеть (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура Кузбасской Топливной Компании

Так как большую часть доходов (около 90%) Кузбасская Топливная Компания получает от продажи угля, бизнес и результаты её деятельности в значительной степени зависят от устойчивости спроса на уголь на внутреннем и международном рынках. Внутренние и международные рынки угля цикличны [1], с каждым годом показывают изменения в спросе и предложении, а также подвержены многочисленным факторам, неподконтрольным КТК. Среди них, в первую очередь, необходимо отметить:

- внутренние и мировые экономические условия;
- спрос и предложение на добываемый внутри страны и за рубежом уголь;
- изменения в отраслях промышленности, являющихся основными потребителями угля;
- стоимость и доступность транспортных средств;
- решения Российской Правительства и властей зарубежных стран, влияющие на масштабы добычи угля, его внутреннего потребления, торговлю им и ценообразование;

- стратегию социального и экономического развития Кузбасса и модель управления регионом.
- В настоящее время примерно половина добываемого угля КТК отгружается на внутренний рынок (рис. 2 и 3).



Рис.2. Структура выручки от продажи угля в 2008 году

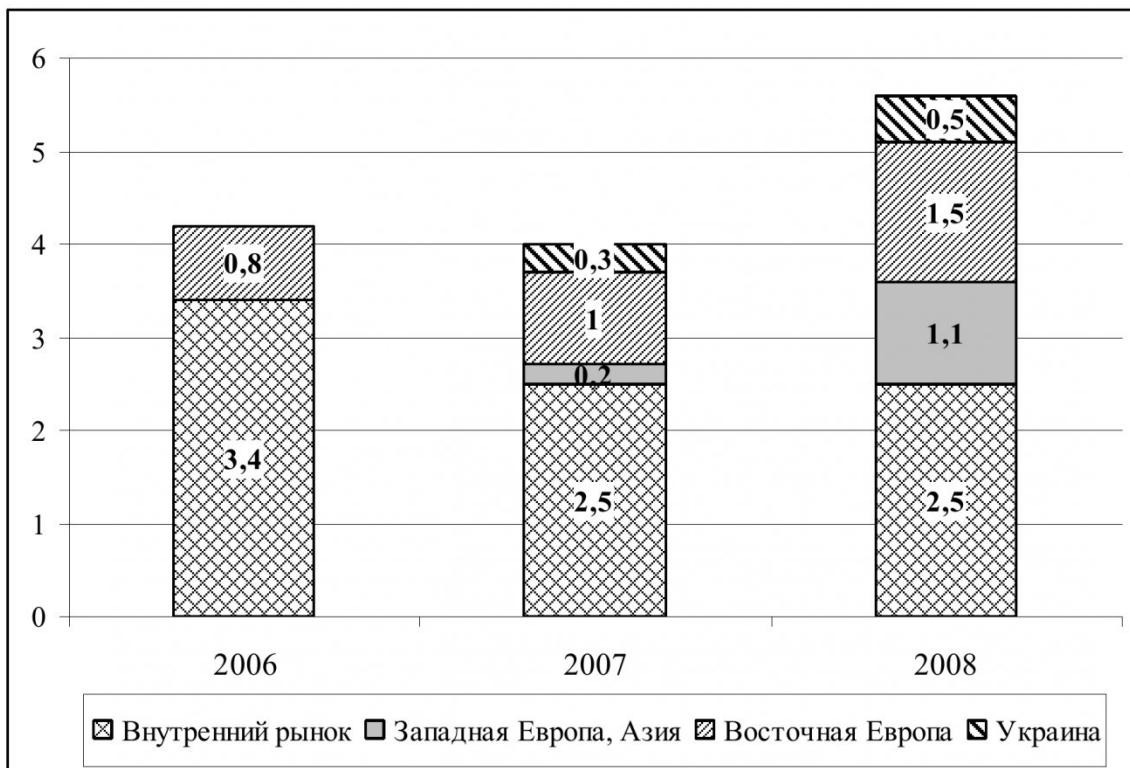


Рис.3. Динамика продаж собственного угля в 2006-2008 гг. (млн. тонн)

*Спрос на уголь у потребителей на внутреннем рынке зависит от ряда факторов, неподвластных КТК, включая снижение темпов экономического развития в России и, как следствие, снижение энергопотребления, изменение структуры топливно-энергетического баланса и сокращение в нем доли энергетических углей.*

Потребители на внутреннем рынке стремятся сократить расходы во время экономической неопределенности. Так, по оценкам некоторых специалистов, снижение энергопотребления в 2009-2010 годах может составить 4-8% ежегодно<sup>1</sup>.

Уже в докризисные несколько лет мы отмечали некоторое снижение доли угля в производстве электроэнергии в России (с 27 до 25%). В основном это связано с практически одинаковыми трендами

<sup>1</sup> <http://www.rbcdaily.ru/2009/02/20/tek/402828>

роста цен на энергетический уголь и природный газ. Так, в 2007 году фактический рост цен на уголь составил 12,5%, а на газ – 15%. Соответственно, значительный спад российской экономики и «газификация» топливно-энергетического баланса могут привести к снижению спроса на уголь со стороны потребителей КТК на внутреннем рынке (в части снабжения углём крупных генерирующих мощностей), а также может привести к соответствующему снижению доходов, получаемых от продаж на внутреннем рынке.

Исходя из этого, КТК разработала и реализовала уникальную программу экспансии внутреннего сбыта. За последние несколько лет КТК создала собственную структуру сбыта угля на внутреннем рынке, аналогов которой не имеет ни одна другая угольная компания. Программа включает в себя всю необходимую логистику и необходимые производственные и экономические институты доставки угля конечному потребителю в розничную сеть, имеющую 59 пунктов реализации угля (рис.1). Более половины угля, реализуемого на внутреннем рынке, потребляется структурами жилищно-коммунального хозяйства сибирского региона. Этот сегмент рынка имеет емкость, составляющую 55% от общей добычи угля Компанией, и практически не связан с макроэкономическими показателями, и, в связи с сохранением в условиях кризиса финансирования государственных программ строительства жилья, объектов здравоохранения и инфраструктуры, имеет тенденцию роста.

*Бизнес КТК также зависит от спроса на уголь на ее основных экспортных рынках, в частности, рынках стран Восточной Европы, включая Украину, Западную Европу, и, в меньшей степени, Азию. Приблизительно 25% дохода в 2007 году было получено от экспортных продаж. В 2008 г. этот показатель составил около 50%.*

Любой значительный спад на основных экспортных рынках может явиться результатом снижения спроса на уголь на данных рынках, а также может привести к соответствующему снижению экспортных доходов Компании. Именно поэтому КТК в режиме реального времени оценивает ситуацию на внешних рынках угля, ведёт постоянный диалог с крупнейшими покупателями, создавая систему «равновесия интересов». Так, начиная с 2008 г., КТК имеет контракт с одной из крупнейших трейдинговых компаний в мире «Glencore International AG». Одновременно технология работы с запасами, добычи и подготовки угля к реализации гибко реагирует на изменения на основных рынках Компании.

Для закрепления позиций компании на внешних рынках разработана и реализуется программа повышения качества товарной продукции (рис. 4). Она предусматривает рост марочного состава углей и ввод в эксплуатацию обогатительных мощностей.

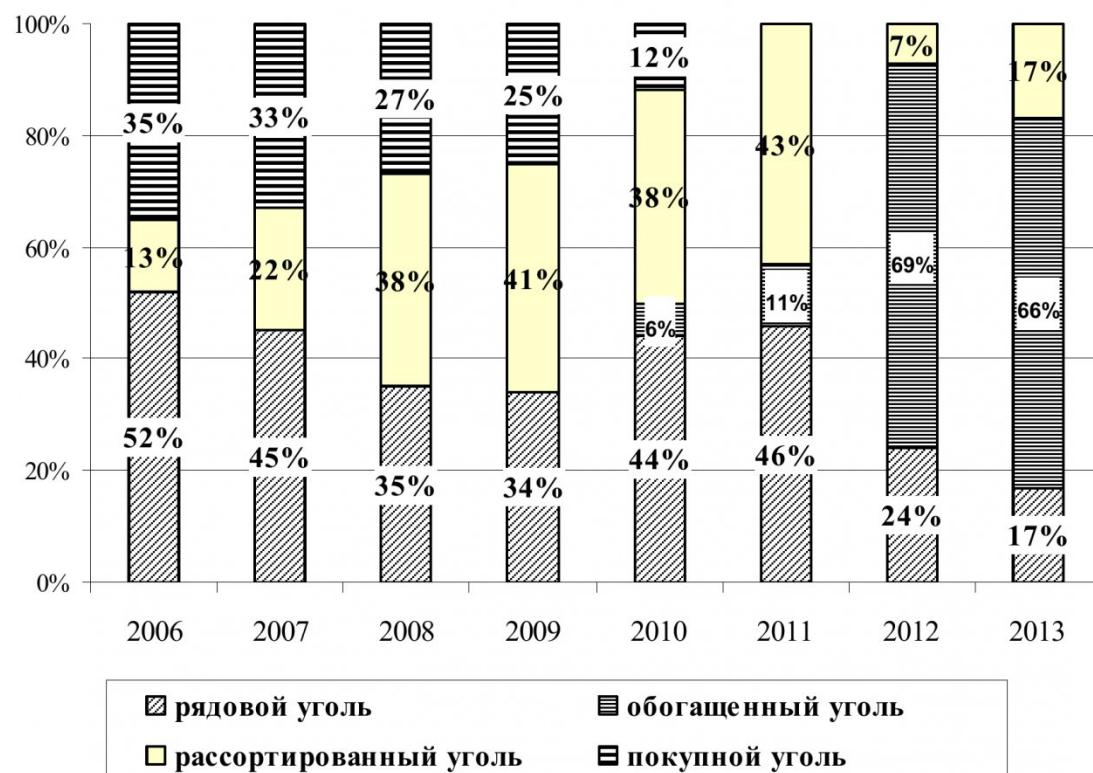


Рис. 4. Структура продаж по видам угля в 2006-2013 гг.

Мы не исключаем, что в будущем Компания может столкнуться с периодами снижения спроса на

уголь. Цены на уголь могут упасть в результате роста конкуренции и превышения предложения над спросом. Конкуренция в угольной промышленности основана на многих факторах, таких как цена, производственные мощности, качество и характеристики угля, провозная способность и транспортные расходы.

Увеличившийся спрос на уголь привлек новых инвесторов в угледобывающую промышленность, что привело к росту конкуренции. Многие российские и международные конкуренты имеют более значительные финансовые, маркетинговые, распределительные и другие ресурсы по сравнению с КТК, а также предлагают на рынок более известные марки угля. Исходя из этого, Компания разработала и осуществляет план технологической и технической модернизации, позволяющий добывать уголь с затратами не выше 18 долларов на тонну.

Весь объём добываемого Компанией угля доставляется потребителям по железной дороге от своих производственных помещений, которые, как правило, расположены на значительном расстоянии от своих потребителей. Спрос в России на железнодорожное транспортное сообщение и на железнодорожные вагоны является значительным, и система российских железных дорог не может полностью удовлетворить требования по транспортировке российского угля. Например, существует значительная нехватка железнодорожных вагонов в России для целей экспорта. Для снижения рисков в транспортировке угля КТК создала и развивает бизнес по оказанию услуг в транспортировке угля (рис. 1) со своих погрузочных станций до станций РЖД. КТК принадлежат определенное количество локомотивов и железнодорожная инфраструктура, включая железнодорожные пути и контактные сети. Однако Компания в большей степени зависит от системы РЖД, особенно в части роста тарифов на перевозки угля. Ежегодный рост тарифов составляет 12-15%. Затраты на транспорт при экспорте угля достигают 40% экспортной цены. Если не будут приложены все необходимые усилия для снижения роста тарифов (реализация системы господдержки), Компания должна будет разработать и реализовать ряд дополнительных мер по снижению затрат на транспортировку угля и зависимости от РЖД.

Производственная деятельность Компании связана с производственными рисками, обычно относящимися к разведке, разработке и выработке природных ресурсов, каждый из которых может привести к нехватке производственной мощности, ущербу людям или собственности.

Каждая компания, добывающая уголь открытым способом, берёт на себя такие риски как:

- обвал стен карьера;
- несчастные случаи, связанные с проведением крупных горных работ открытым способом и транспортировкой породы;
- несчастные случаи, связанные с подготовкой и воспламенением крупно масштабных взрывных работ в карьере;
- нарушение нормального хода производства в связи с климатическими условиями;
- выход оборудования из строя;
- риски, связанные с отведением грунтовых вод и загрязнение водных источников.

Компания разработала и реализует меры по обеспечению безопасности на своих производственных мощностях, провела сертификацию рабочих мест и обучение своих сотрудников на каждом рабочем месте.

Добыча угля приводит к снижению запасов в рамках выданных лицензий на разработку угля (рис. 5).



Рис. 5. Запасы Компании по разрезам (по состоянию на 31.12.2007: 292,9 млн.тонн), 100% энергетический уголь марки Д

Способность Компании увеличить добычу угля в будущем будет зависеть от ее способности

осуществить свою стратегию увеличение ее запасов угля путем преобразования существующих запасов в вероятные и достоверные запасы. КТК планирует постепенное приращение своих запасов угля, поддерживая целевой срок выработки запасов в 60-70 лет (рис. 6).

Компания создала значительный банк сельхозземель в Кузбассе (4,682 га), который будет использован для приращения запасов угля, находящихся на территории этих земель.

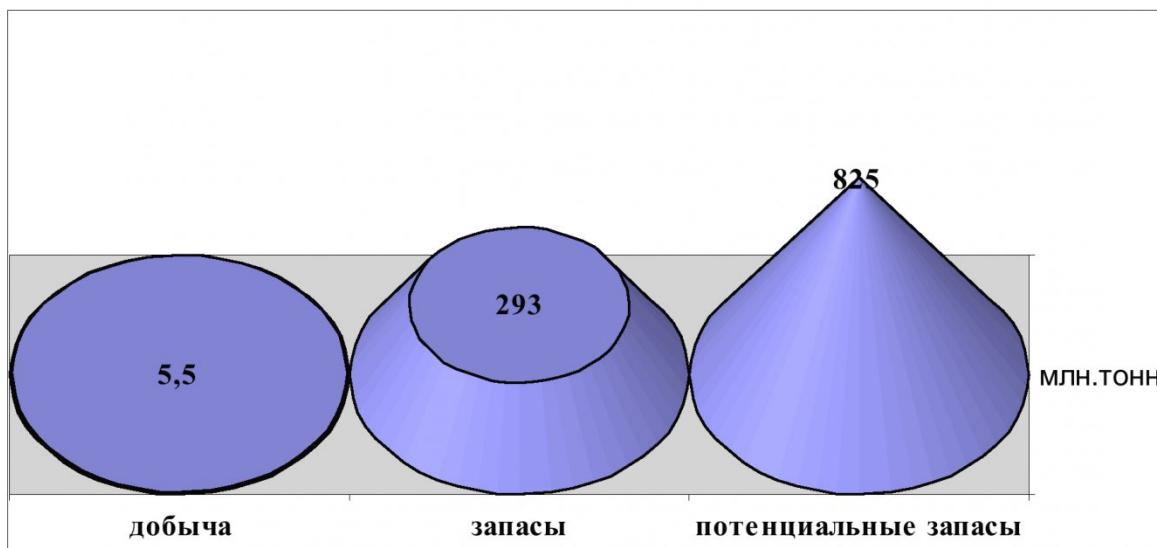


Рис. 6. Обеспеченность запасами

Таблица 1. Основные финансовые показатели КТК

US\$ млн.	2006	2007	2008
<b>ВЫРУЧКА</b>	<b>127</b>	<b>152</b>	<b>294</b>
Себестоимость	106	121	181
Валовая прибыль	21	31	113
<i>Валовая рентабельность</i>	<i>17%</i>	<i>20%</i>	<i>38%</i>
<b>EBITDA*</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>100</b>
<i>EBITDA рентабельность</i>	<i>10%</i>	<i>12%</i>	<i>34%</i>
Операционная прибыль (EBIT)	0,4	3	78
<i>Операционная рентабельность</i>	<i>0%</i>	<i>2%</i>	<i>27%</i>
<i>Чистая рентабельность</i>	<i>-4%</i>	<i>-3%</i>	<i>17%</i>

(\*) EBITDA – прибыль Компании до выплаты процентных расходов, налогов и начисления амортизации.

В заключение отметим, что система управления, учета и система внутреннего контроля КТК обеспечивают одну из самых эффективных в отрасли моделей управления угольным бизнесом. Именно эта модель позволила за столь короткий срок превратить предприятие по добыче угля для коммунально-бытовых нужд в один из самых эффективных бизнесов в Кузбассе (табл. 1).

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеенко Э.В., Фридман Ю.А., Речко Г.Н. Глобализация и развитие Кузбасса // ЭКО. – 2009. – №2. – С. 49-64.

Автор статьи:

Алексеенко  
Эдуард Владимирович  
– зам. генерального директора ОАО  
«Кузбасская топливная компания»  
Тел. 8-3842-585860