گزارش خبر
NEWSREPORT

کد خبر: ۵۳۵۶۶۱
شنبه ۱۴ شهریور ۱۴۰۵ ۱۳:۰۸

از ناترازی انرژی تا تأمین مالی؛ نقشه «ومعادن» برای عبور از چالش‌های سال ۱۴۰۵

در شرایطی که افزایش هزینه‌های تولید، ناترازی انرژی و دشواری تأمین مالی، صنایع معدنی و فلزی را با چالش‌های جدی مواجه کرده، «ومعادن» برای سال ۱۴۰۵ رویکردی منعطف و سناریومحور در بودجه‌ریزی، مدیریت هزینه‌ها، تأمین مالی و توسعه زیرساخت‌های انرژی در پیش گرفته است.

به گزارش پایگاه اطلاع رسانی معدن پیشرو؛ افزایش هزینه‌های تولید، ناترازی انرژی، محدودیت‌های برق و گاز و دشواری تأمین مالی، از مهم‌ترین چالش‌های صنایع معدنی و فلزی در شرایط فعلی به شمار می‌رود. در چنین شرایطی، بودجه‌ریزی واقع‌بینانه، مدیریت نقدینگی، کنترل هزینه‌ها و اولویت‌بندی پروژه‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده است. شرکت سرمایه‌گذاری توسعه معادن و فلزات (ومعادن) نیز در تدوین بودجه سال ۱۴۰۵ شرکت‌های زیرمجموعه، حرکت به سمت بودجه‌ریزی منعطف و سناریومحور، سرمایه‌گذاری در زیرساخت انرژی، استفاده از روش‌های نوین تأمین مالی و تقویت نظام پایش عملکرد شرکت‌های تابعه را در دستور کار قرار داده است.

دکتر محمدحسین قائمی‌راد، معاون برنامه‌ریزی، بودجه و نظارت بر امور شرکت‌ها در شرکت سرمایه‌گذاری توسعه معادن و فلزات، مهم‌ترین سیاست‌ها و برنامه‌های این مجموعه در زمینه بودجه‌ریزی، مدیریت ریسک انرژی، تأمین مالی پروژه‌ها و افزایش بهره‌وری شرکت‌های زیرمجموعه را بررسی کرده است که مشروح آن را در ادامه می‌خوانید:

با توجه به شرایط اقتصادی کشور و افزایش هزینه‌های تولید، مهم‌ترین اولویت‌های «ومعادن» در تدوین بودجه شرکت‌های زیرمجموعه برای سال ۱۴۰۵ چیست و چه تغییراتی در رویکرد بودجه‌ریزی شرکت ایجاد شده است؟

با توجه به شرایط اقتصادی کشور، افزایش هزینه‌های تولید و همچنین سطح بالای عدم‌قطعیت در فضای کسب‌وکار، مهم‌ترین اولویت «ومعادن» در تدوین بودجه سال ۱۴۰۵ شرکت‌های زیرمجموعه، حفظ پایداری تولید، مدیریت مؤثر نقدینگی، کنترل هزینه‌ها و در عین حال صیانت از سودآوری شرکت‌هاست. طبیعتا در چنین شرایطی، بودجه نمی‌تواند صرفا یک برنامه عددی برای یک سال آینده باشد، بلکه باید به ابزاری برای مدیریت ریسک، تخصیص بهینه منابع و حفظ انعطاف‌پذیری شرکت‌ها در برابر تغییرات محیطی تبدیل شود.

بر همین اساس، در تدوین بودجه شرکت‌های زیرمجموعه «ومعادن» تأکید ویژه‌ای بر واقع‌بینی مفروضات، اولویت‌بندی مصارف و صرفه‌جویی در هزینه‌ها وجود دارد. در عین حال، موضوعاتی مانند استمرار تولید، تامین به‌موقع مواد اولیه و قطعات خصوصاً مواد اولیه وارداتی، مدیریت هزینه‌های انرژی و حمل‌ونقل، حفظ سرمایه در گردش، اولویت‌بندی پروژه‌ها و تأمین منابع مورد نیاز پروژه‌های دارای اولویت با حساسیت بیشتری مورد توجه قرار می‌گیرند. هدف این است که شرکت‌ها ضمن حفظ انضباط مالی، توان عملیاتی خود را نیز در این شرایط حفظ کنند و با محدودیت جدی در ادامه فعالیت مواجه نشوند.

تغییر مهم دیگر، حرکت از بودجه‌ریزی صرفا مبتنی بر ارقام ثابت و پیش‌بینی‌های خطی به سمت بودجه‌ریزی منعطف‌تر و سناریومحور است. در این رویکرد، علاوه بر سناریوی پایه، آثار تغییرات احتمالی در متغیرهای کلیدی از جمله هزینه‌های تولید، نرخ ارز، انرژی، حمل‌ونقل، تامین مواد اولیه و شرایط فروش نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. این موضوع کمک می‌کند مدیریت شرکت‌ها از قبل نسبت به دامنه‌ای از شرایط محتمل آمادگی داشته باشند و در صورت تغییر محیط اقتصادی، تصمیمات اصلاحی با سرعت بیشتری اتخاذ شود.

رویکرد «ومعادن» در بودجه سال ۱۴۰۵ این است که بودجه شرکت‌های زیرمجموعه تا حد امکان واقع‌بینانه، قابل پایش و متناسب با شرایط متغیر اقتصادی تنظیم شود. در کنار کنترل هزینه‌ها، نگاه ما صرفا انقباضی نیست؛ بلکه تلاش می‌شود منابع به سمت فعالیت‌ها و پروژه‌هایی هدایت شوند که برای حفظ تولید، تکمیل زنجیره ارزش، افزایش بهره‌وری و پایداری سودآوری گروه اهمیت بیشتری دارند. به بیان دیگر، بودجه سال ۱۴۰۵ باید هم انضباط مالی را تقویت کند و هم قدرت تصمیم‌گیری و انعطاف مدیریتی شرکت‌ها را در مواجهه با شرایط پیش‌رو افزایش دهد.

یکی از چالش‌های جدی صنایع معدنی در شرایط فعلی، ناترازی انرژی و محدودیت‌های برق و گاز است؛ «ومعادن» در حوزه برنامه‌ریزی و نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه چه سیاستی برای مدیریت این ریسک و جلوگیری از اثرگذاری آن بر تولید و اجرای پروژه‌ها دنبال می‌کند؟

چالش ناترازی انرژی در سال‌های اخیر به یکی از متغیرهای کلیدی و اثرگذار بر روند تولید صنایع بزرگ، بویژه بخش معدن و صنایع معدنی، تبدیل شده است؛ این در حالی است که کل سهم صنعت فولاد از مصرف برق کشور تنها حدود ۷ درصد برآورد می‌شود. با وجود این سهم نه‌چندان بالا، محدودیت‌ها مستقیما زنجیره تولید و تاب‌آوری اقتصادی این صنعت را نشانه رفته است.

ما در مجموعه سرمایه‌گذاری توسعه معادن و فلزات (ومعادن)، با رویکردی آینده‌نگرانه و از سال‌ها قبل، احتمال وقوع ناترازی را پیش‌بینی کرده بودیم. از همین رو، رویکرد منفعلانه را کنار گذاشته و استراتژی مدیریت فعالانه ریسک را در دستور کار قرار دادیم. گام اساسی ما در این مسیر، تأسیس و توسعه هلدینگ تخصصی انرژی (شرکت پویا انرژی) با هدف سرمایه‌گذاری مستقیم و تأمین پایدار انرژی موردنیاز زنجیره شرکت‌های تابعه بود.

ما مفتخریم که در سال ۱۴۰۱، به‌عنوان پیشگام این حوزه، نخستین نیروگاه خودتامین صنعت فولاد کشور را وارد مدار بهره‌برداری کردیم. در حال حاضر،

ظرفیت اسمی تولید برق حرارتی این هلدینگ بالغ بر ۷۲۰ مگاوات (بخش گاز) است و پروژه بخش بخار آن نیز با پیشرفت فیزیکی بیش از ۲۰ درصد در حال اجراست که با تکمیل آن، ۳۶۶ مگاوات دیگر به ظرفیت تولید پاک و پایدار مجموعه افزوده خواهد شد.

افزون بر نیروگاه‌های حرارتی، حرکت به‌سوی انرژی‌های پاک و تجدیدپذیر بخش جدایی‌ناپذیر نقشه راه «ومعادن» است. در حال حاضر یک نیروگاه ۱۰ مگاواتی خورشیدی در مدار قرار دارد و طبق برنامه‌ریزی‌های زمان‌بندی‌شده، پروژه ۱۴ مگاواتی خورشیدی سمنان ظرف دو ماه آینده و پروژه ۱۰ مگاواتی خورشیدی کرمانشاه تا پایان سال جاری به شبکه سراسری متصل خواهند شد. همچنین احداث یک مگاپروژه ۱۰۰ مگاواتی خورشیدی نیز در مرحله برنامه‌ریزی و طراحی است.

سیاست «ومعادن» مبتنی بر سرمایه‌گذاری هدفمند در حوزه زیرساخت انرژی است تا نه‌تنها ریسک ناترازی و توقف خطوط تولید به حداقل برسد، بلکه به‌عنوان یک بازیگر مسئولیت‌پذیر، بار مصرف برق پروژه‌ها و شرکت‌های خود را از روی دوش شبکه سراسری برق کشور برداریم.

در شرایطی که تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای به یکی از دغدغه‌های اصلی بنگاه‌های معدنی تبدیل شده، برنامه «ومعادن» برای تأمین منابع مالی پروژه‌ها چیست و آیا در سیاست‌های بودجه‌ای شرکت، استفاده از روش‌های جدید تأمین مالی و مشارکت بخش خصوصی پررنگ‌تر خواهد شد؟

باید واقع‌بین بود و پذیرفت که در مقیاس فعلی توسعه، نیاز به سرمایه‌گذاری همواره فراتر از جریان‌های نقدی حاصل از سود سالیانه است. در حال حاضر، سبد پروژه‌های «ومعادن» شامل ۱۲۹ پروژه مستقیم و غیرمستقیم است که مجموع نیاز مالی آن‌ها به بالغ بر ۱۱.۵ میلیارد یورو می‌رسد. از این میان، سهم مستقیم خودِ شرکت در این پروژه‌ها حدود ۲.۹ میلیارد یورو و در پروژه‌هایی که مستقیما توسط خودِ شرکت رهبری می‌شوند، این رقم به ۱.۱ میلیارد یورو می‌رسد.

با توجه به این شکاف میان نیاز سرمایه‌ای و سود عملیاتی، رویکرد ما در «ومعادن» تکیه بر روش‌های سنتی و صرفا استفاده از ذخایر داخلی نیست. استراتژی ما، گذار به سمت تأمین مالی هوشمند و چندگانه است. ما برنامه‌ای منسجم برای بهره‌گیری از ابزارهای نوین در بازار پول و بازار سرمایه داریم.

هدف ما ایجاد بسترهای متنوعی برای جذب سرمایه از طریق مشارکت با بخش خصوصی و استفاده از ابزارهای ساختاریافته مالی است. ما معتقدیم که این حجم از پروژه‌ها، نه‌تنها یک چالش تأمین مالی، بلکه یک «فرصت استثنایی برای سرمایه‌گذاران» جهت ورود به زنجیره باارزش صنایع معدنی و فلزی است. بنابراین، تمرکز اصلی ما بر ایجاد مدل‌های مشارکت (Joint Ventures) و استفاده از ظرفیت‌های بازار سرمایه خواهد بود تا بدون فشار بر ساختار مالی شرکت، روند توسعه پروژه‌ها را با شتاب حفظ کنیم.

از منظر نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه، مهم‌ترین شاخص‌هایی که «ومعادن» برای ارزیابی عملکرد مدیران و شرکت‌های تابعه دنبال می‌کند چیست و در سال ۱۴۰۵ چه تغییراتی برای افزایش بهره‌وری، کنترل هزینه‌ها و اطمینان از تحقق برنامه‌های تولید و سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شده است؟

از منظر نظارت بر شرکت‌های زیرمجموعه، رویکرد «ومعادن» این است که ارزیابی عملکرد صرفاً محدود به یک یا دو شاخص مالی نباشد، بلکه عملکرد شرکت‌ها و مدیران آن‌ها به‌صورت متوازن و در چند بُعد مورد بررسی قرار گیرد. در این چارچوب، میزان تحقق برنامه تولید و فروش، سودآوری، مدیریت هزینه‌ها، وضعیت نقدینگی و جریان وجوه نقد، بهره‌وری، پیشرفت طرح‌های توسعه‌ای و سرمایه‌گذاری و همچنین میزان تحقق اهداف و برنامه‌های مصوب، از مهم‌ترین محورهای ارزیابی عملکرد شرکت‌های تابعه است.

در کنار این موارد، شاخص‌هایی مانند مدیریت بهای تمام‌شده، بهره‌وری منابع، وضعیت سرمایه در گردش، کیفیت اجرای پروژه‌ها و میزان انحراف عملکرد واقعی از بودجه و برنامه نیز برای ما اهمیت زیادی دارد. در واقع، هدف این است که ارزیابی عملکرد مدیران صرفا بر اساس نتیجه نهایی سال انجام نشود، بلکه کیفیت مدیریت منابع، نحوه کنترل انحرافات و میزان اثربخشی تصمیمات مدیریتی نیز در ارزیابی‌ها لحاظ شود.

در سال ۱۴۰۵ یکی از جهت‌گیری‌های اصلی ما، تقویت نظام پایش مستمر عملکرد شرکت‌هاست. با توجه به شرایط متغیر اقتصادی، فاصله میان تدوین برنامه و ارزیابی عملکرد نباید طولانی باشد. به همین دلیل، تمرکز بیشتری بر پایش دوره‌ای شاخص‌های کلیدی، مقایسه مستمر عملکرد واقعی با بودجه و برنامه مصوب و شناسایی سریع انحرافات خواهیم داشت تا در صورت لزوم، اقدامات اصلاحی در همان دوره انجام شود و تصمیم‌گیری به پایان سال موکول نشود.

با توجه به شرایط فعلی اقتصادی و فشارهای فزاینده بر ساختار هزینه شرکت‌ها، یکی از تأکیدات جدی «ومعادن» برای سال ۱۴۰۵، استقرار انضباط هزینه‌ای سخت‌گیرانه‌تر در شرکت‌های زیرمجموعه است. از شرکت‌ها خواسته شده است ساختار هزینه‌های خود را به‌صورت دقیق بازبینی کنند، اقلام هزینه‌ای قابل‌کنترل را شناسایی و برای آن‌ها برنامه مشخص کاهش یا بهینه‌سازی تعریف کنند و از رشد هزینه‌هایی که متناسب با افزایش تولید، بهره‌وری یا ایجاد ارزش اقتصادی نیست، جلوگیری شود.

در این رویکرد، صرفا کاهش اسمی هزینه مدنظر نیست، بلکه تمرکز بر مدیریت بهای تمام‌شده، کنترل هزینه‌های سربار، بهینه‌سازی مصرف انرژی و مواد، مدیریت موجودی و سرمایه در گردش، بازنگری در قراردادهای تأمین و خدمات و افزایش بهره‌وری دارایی‌ها و منابع انسانی است. همچنین انتظار می‌رود شرکت‌ها انحرافات هزینه‌ای نسبت به بودجه را در دوره‌های کوتاه‌تر پایش کرده و برای انحرافات بااهمیت، علت‌یابی و اقدام اصلاحی مشخص داشته باشند.

در حوزه سرمایه‌گذاری نیز اولویت با پروژه‌هایی خواهد بود که از توجیه اقتصادی مناسب، پیشرفت قابل قبول و اثرگذاری مشخص بر زنجیره ارزش و سودآوری گروه برخوردار باشند. تلاش می‌شود تخصیص منابع به طرح‌های سرمایه‌گذاری با انضباط بیشتری انجام شود و پیشرفت فیزیکی و مالی پروژه‌ها به‌صورت منظم و هم‌زمان مورد ارزیابی قرار گیرد تا منابع شرکت‌ها به سمت طرح‌های اولویت‌دار و اثربخش هدایت شود.

در مجموع، جهت‌گیری «ومعادن» در سال ۱۴۰۵ حرکت به سمت یک نظام ارزیابی عملکرد منسجم‌تر، مستمرتر و نتیجه‌محورتر است؛ به‌گونه‌ای که میان اهداف بودجه‌ای، عملکرد عملیاتی، بهره‌وری، کنترل هزینه، سرمایه‌گذاری و ارزیابی مدیران ارتباط روشن‌تری برقرار شود. هدف نهایی این است که انحرافات در سریع‌ترین زمان ممکن شناسایی شوند، تصمیمات اصلاحی به‌موقع اتخاذ شود و در عین حفظ پایداری تولید، حاشیه سود، بهره‌وری منابع و تاب‌آوری مالی شرکت‌های گروه تقویت شود.