



Металлургия

Вторник 28 апреля 2020 №77 (6798 с момента возобновления издания)

kommersant.ru

15 Как в кризис могут быть востребованы излишние мощности

15 Почему при любом исходе банки не будут банкротить своих должников-металлургов

16 Основные черты металлургической мировой отрасли после окончания пандемии COVID-19



Российская металлургия — одна из отраслей, которые оказались наиболее готовы к негативным явлениям в экономике, связанным с пандемией и повсеместным введением карантина. Вертикальная интеграция сталелитейщиков обеспечивает защиту от рыночной волатильности, а диверсифицированный портфель заказов позволяет перенаправлять экспортные потоки с пострадавших направлений туда, где вирус отступает. При этом, разумеется, металлурги заинтересованы в поддержке внутреннего спроса за счет поддержки металлопотребляющих отраслей.

Иммунитет к кризису

— сообщество —

Российские металлурги вошли в кризис с устойчивым финансовым положением, комфортной долговой нагрузкой и защитой от рыночной волатильности. Показатели первого квартала могут лишь косвенно свидетельствовать о влиянии кризиса на отрасль, так как производители пока не почувствовали падение спроса в ЕС и России в полную силу. Комментируя итоги первых четырех месяцев года, руководитель практики по предоставлению услуг предприятиям металлургической и горнодобывающей отрасли PwC в России Михаил Бучнев подтверждает, что металлурги еще не в полной мере прочувствовали на себе влияние сложной рыночной конъюнктуры, поскольку работают по контрактам, которые были заключены в 2019 году. По его мнению, во втором квартале у всех игроков, вероятно, произойдет падение объемов проданной продукции. Кому-то из них придется думать о перепрофилировании сбыта на другие рынки, например уходить в Азию, Китай.

НЛМК стал единственным металлургическим холдингом, увеличившим выпуск стали в первом квартале как в годовом выражении, так и в сравнении с четвертым кварталом прошлого года. В сравнении с четвертым кварталом компания увеличила выплавку на 11%, до 4,2 млн тонн, благодаря завершению капремонта в доменном и сталеплавином производствах. В годовом выражении результаты скромнее, но остаются положительными: рост на 1%. При увеличении продаж на 8% (до 4,5 млн тонн) по отношению к предыдущему кварталу группа показала снижение реализации на 2% к январю—марту 2019 года.

Как сообщили в компании, эпидемия коронавируса начала сказываться на ценах на сырье. В течение квартала НЛМК работает в условиях разнонаправленной динамики котировок на сырье и стальную продукцию. Если в первой половине котировки росли на фоне оживления спроса, то с середины квартала цены как на сырье, так и на сталь снизились под воздействием карантинных мер. В частности, по этой причине в России компания снизила продажи сортового проката на 16% квартал к кварталу. Это не позволило в полной мере увидеть эффект сезонного восстановления спроса. Представитель груп-



Российские металлурги вошли в кризис с устойчивым финансовым положением, комфортной долговой нагрузкой и защитой от рыночной волатильности

пы заявил, "Ъ", что в дальнейшем на спрос окажет влияние приостановка деятельности предприятий строительной индустрии в Москве и Московской области — на регион приходится около 25% потребления сортового проката в стране. «Производство не пострадало, спрос упал, но не катастрофически, поскольку потребление со стороны строительного сектора за пределами Москвы сохраняется», — заявили аналитики «Атона» по итогам встреч с металлургами. Капзатраты, вероятнее всего, будут рассмотрены в сторону снижения на 20–30%, предположили они. И первыми о возможности корректировок заявили именно в НЛМК.

«Северсталь» еще в прошлом году допускала возможность сокращения инвестиционной программы на 30–40% в случае негативного развития ситуации на рынке. «Сейчас мы оцениваем проекты на предмет реализации», — заявили в холдинге. Компания снизила производство стали год к году на 6%, до 2,85 млн тонн, а продажи — на 3%, до 2,75 млн тонн. В срав-

нении с четвертым кварталом динамика положительная — рост на 5% и 4% соответственно. По словам представителя компании, если говорить о мировом рынке стали, в первом квартале на спрос на сталь уже повлияло распространение коронавируса, прежде всего в Китае, где в феврале были введены достаточно серьезные ограничения, которые привели к росту запасов, но постепенное возобновление активности в марте поддержало рынок. На внутреннем рынке спрос, показавший рост в начале года, вероятно, будет снижаться из-за падения ВВП и ужесточения карантина. В «Северстали» не комментируют вопросы о срывах контрактов, подчеркивая, что загрузка сталеплавильных и сталепрокатных мощностей компании остается на высоком уровне.

ММК, также сокративший продажи, ожидает дальнейшего их снижения во втором квартале. По прогнозам ММК, рыночная неопределенность и замедление деловой активности будут давить на мировые цены на металлопродукцию. В пиковые же моменты распространения вируса компания будет проводить капитальные ремонты. Гендиректор ММК Павел Шилиев в интервью кор-

поративной газете рассказал об ожиданиях незначительного снижения спроса на металлопрокат: «Оно пока определяется не конкретными отказами, а скорее некой неопределенностью планов наших партнеров. Со своей стороны мы заверяем, что готовы принимать заказы и приложим все усилия, чтобы отгрузить им нашу продукцию в необходимые сроки».

Evgaz пока не публиковал операционные итоги первого квартала, но выпустил обращение к инвесторам, в котором заявил, что в краткосрочной перспективе спрос на сталь на российском рынке снизится. В первую очередь это повлияет на продажи строительного проката и в меньшей степени — на продажи железнодорожной продукции. «Влияние на экспортные продажи, по нашим прогнозам, будет менее значительным вследствие девальвации рубля и способности Evgaz перенаправить объемы стальной продукции на внешние рынки», — говорится в заявлении. Старший вице-президент Evgaz по коммерции и развитию бизнеса Алексей Иванов добавил, что компания сейчас не сталкивается с корректировками контрактных обязательств.

— статус —

Борьба за клиента в постковидный период будет еще жестче, чем она была в периоды прежних экономических кризисов. И не исключено, что с минимальными потерями выйдут из нынешнего кризиса компании с сильным, узнаваемым брендом, своевременно инвестировавшие в него.

Новая реальность

Бренд представляет собой комплексное понятие, объединяющее такие важнейшие для любой компании категории, как качество производимой продукции, наличие устойчивых долгосрочных отношений с потребителями и поставщиками, эффективное взаимодействие с контрагентами и органами власти, реализация программ корпоративной социальной ответственности и благотворительности, научная и исследовательская деятельность и многое другое.

В XXI веке бренд — это больше чем название, символ или образ. Это гибкий инструмент, посредством которого игроки рынка ведут борьбу за место под солнцем, отвоеывая у конкурентов доли рынка и переманивая наиболее привлекательные группы потребителей.

«Наша компания поставляет продукцию более чем в 80 стран. И сильный бренд всегда добавляет ценности нашей продукции, поэтому мы постоянно отслеживаем и при необходимости корректируем свой бренд, в том числе его визуальный образ», — говорит генеральный директор ТМК Игорь Корытько. Даже сейчас, работая в удаленном режиме, специалисты компании продолжают продвигать бренд посредством онлайн-технологий: запущен промосайт для нового соединения ТМК UP CENTUM, выпущены короткометражные фильмы о научно-техническом центре ТМК в Сколково, что позволяет клиентам, не вставая с кресла, ознакомиться с тем, как разрабатываются уникальные сплавы и проводятся испытания новой продукции.

По мнению директора ФРТП Игоря Малышева, «кризис ставит любую компанию в положение, когда ошибки стоят слишком дорого, а эффективное управление брендом дает шанс успешного прохождения через него без крупных потерь, а иногда и вообще без них. В частности, в условиях кризиса обостряется конкурентная борьба, а устойчивая репутация компании, которую воплощает сильный бренд, повышает шансы на увеличение и ускорение денежных потоков, а также на сокращение рисков в долгосрочном и среднесрочном плане».

Заместитель начальника управления по корпоративной социальной ответственности и бренду «Северстали» Дмитрий Поярков отмечает, что сильный бренд может послужить надежной опорой в непростые времена, помочь сохранить и укрепить отношения с клиентами: «По разным данным, сильный бренд в B2B дает прибавку к цене в 2–7%, повышает NPS и другие показатели взаимодействия с клиентами. Очевидно, что бренд влияет на стоимость акций и капитализацию компании». Продуктовая брендируемая линейка — своего рода навигатор для клиентов, чтобы им легче было разобраться с продукцией в каталогах, выбрать именно то, что нужно для бизнеса.

Успешные примеры

Российские компании и бренды молоты, в мире существует немало брендов, созданных более 100 лет назад, прочно укрепившихся в сознании потребителей на международном уровне, таких как, например, Coca-Cola. К тому же немаловажную роль играет признание бренда в международных рейтингах, проводимых крупными брендинговыми консалтинговыми агентствами, которые при ранжировании претендентов учитывают множество параметров, говорит директор по корпоративным коммуникациям металлургической компании ОМК Мария Курносова.

Например, Interbrand публикует свой международный рейтинг ежегодно, оценка производится на основе следующих показателей: глобальный охват (30% выручки — в странах вне страны происхождения, представленность на развивающихся рынках, открытость информации о финансовых результатах, прибыльность текущая и ожидаемая, узнаваемость бренда и т. д.). Другое агентство, Brand Finance, оценивает стоимость всего предприятия, общую ценность бренда для акционеров, ценность торговых марок. Для этого берут за основу показатель Brand Force — инвестиции в продвижения бренда, выручку, размер роялти, показатель узнаваемости и т. д.

«Исходя из вышеперечисленного, вполне понятно, отчет из наших российских компаний только две представлены в международном рейтинге топ-500 Brand Finance 2019 — Сбербанк и «Газпром», — поясняет госпожа Курносова. — Металлургические компании менее узнаваемы. Логично, что крупные компании, активно представленные на международных рынках, занимают более высокие строки в рейтинге. Это, «Норникель», НЛМК, «Русал», «Северсталь»».

Создавая бренды, металлурги пошли по классическому пути B2B-сектора.

Защитная доходность

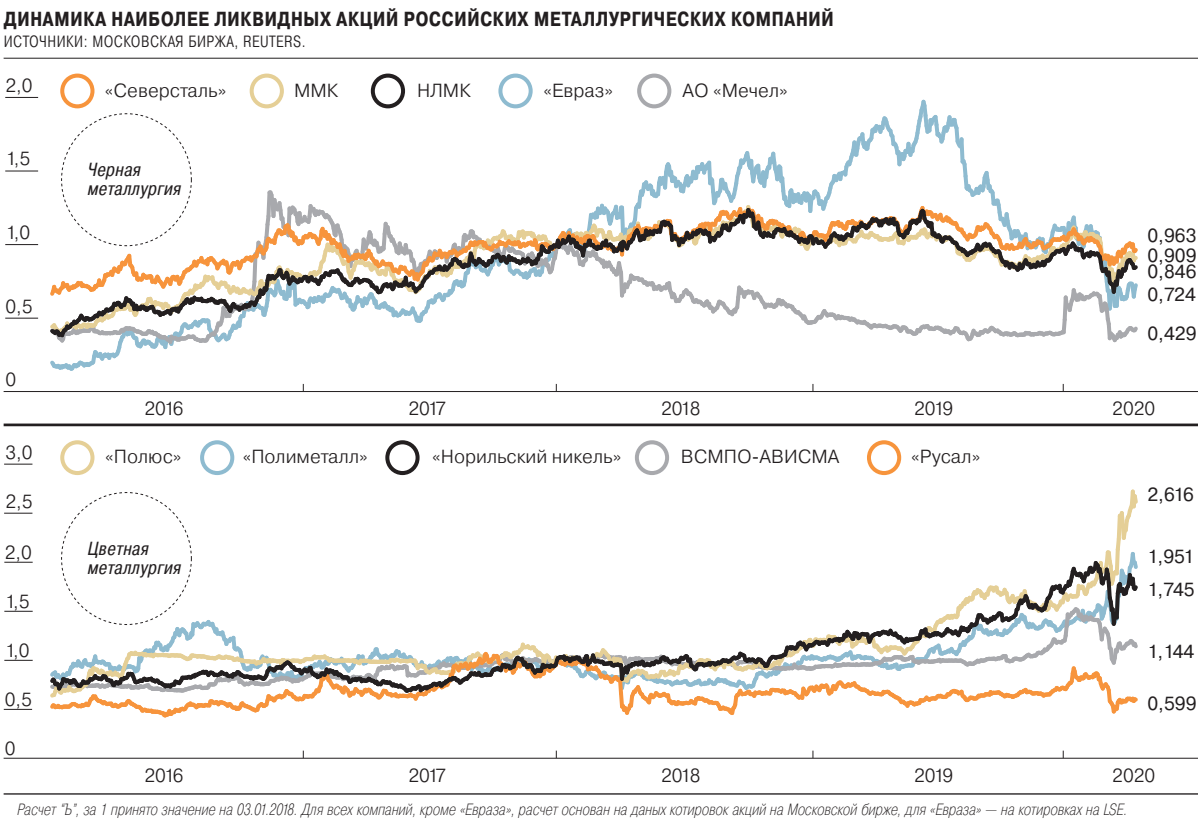
— акции —

С начала текущего года акции металлургических компаний оказались достойное сопротивление обвалу на биржах, вызванному эпидемией коронавируса. На данный момент на фоне кризиса остаются весьма перспективными вложения в бумаги золотодобывающих компаний и акции предприятий черной металлургии, а вот акции «Русала» и «Норильского никеля» смостряются вполне привлекательно на временном горизонте в несколько лет.

Палладиевая лихорадка

В 2019 году акции российских металлургических компаний показали неплохой рост: индекс металлов и добычи Московской биржи вырос на 11,0%. Рынок в целом рос гораздо более быстрыми темпами: индекс Мосбиржи прибавил 28,6%. Отставание отраслевого индекса от среднерыночных темпов роста наблюдалось и в 2018 году, но тогда разрыв был гораздо скромнее — 8,7% против 12,3%.

При этом структура роста по сегментам сектора была крайне неоднородной. Лучшие всего чувствовали себя акции цветной металлургии и прежде всего ГК «Норильский никель», которые за счет роста цен на палладий показали рост более 60% с учетом дивидендов. Рост цен на палла-



дий был вызван структурным дефицитом металла в мире, а также неожиданной провалом со стороны предложения в начале 2020 года, рассказывает портфельный управляющий УК «Альфа-Капитал» Эдуард Харин. «Норникель», крупнейший мировой производитель никеля и круп-

ный поставщик меди, вытасчил счастливый билет: с переходом автомобильной промышленности на новые экологические стандарты «Евро-6» и China-6 платина уступила место палладию в производстве катализаторов, в связи с чем образовался дефицит палладия, и цены на этот

металл взлетели в прошлом году более чем в два раза», — говорит аналитик ГК «Финам» Алексей Калачев.

Акции производителей золота росли примерно так же, как индекс ММВБ, даже несмотря на достаточно стабильные цены на металл в течение года. «Таким образом, в этом сек-

торе мы скорее видели общерыночные тенденции и переоценку данного класса активов по мультипликаторам пропорционально широкому рынку», — полагает господин Харин.

При этом, как отмечает Алексей Калачев, «Полиметалл» в прошлом году увеличил добычу золота на 8%, выручка компании увеличилась на 19%, чистая прибыль — на 31%. А «Полюс» благодаря выходу на полную мощность Натальинской ЗИФ увеличил производство золота на 16%, его выручка выросла на 37%, чистая прибыль — на 20%. Результат — рост котировок акций «Полиметалла» за прошлый год на 32,8%, «Полюса» — на 31,6%.

Бумаги предприятий черной металлургии, напротив, даже с учетом выплаты дивидендов отставали от общерыночной динамики. Эдуард Харин связывает это с ожиданиями проблем в экономике Китая — основного потребителя стали в мире. «Акции компаний сталелитейного сегмента не смогли продолжить восходящую динамику начала 2019 года — они реагировали на торговое противостояние США и Китая», — замечает главный аналитик ПСБ Роман Антонов.

«Обозначив в позапрошлом и начале прошлого года новые максимумы, акции сталелитейных компаний заложили нисходящий тренд. Поводом стало замедление мирового спроса на фоне обострения торговых противоречий США с Китаем, Европой и ближайшими

соседями. Впрочем, к концу года многие разногласия были сняты, и металлурги завершили год лучше, чем ожидалось», — говорит господин Калачев.

Золото вновь в цене

В текущем году ситуация на рынке акций кардинальным образом изменилась. В связи с распространением эпидемии коронавируса и ожиданиями серьезного спада мировой экономики фондовые индексы резко пошли вниз, за первый квартал индекс Мосбиржи потерял 17,6%. На этом фоне бумаги российских металлургических компаний проявили удивительную устойчивость. Отраслевой индекс металлов и добычи Мосбиржи не то что не упал — он даже вырос на 4,5%, в годовом же выражении (конец первого квартала 2020 года к концу первого квартала 2019-го) его рост составил 11,0% против 0,5-процентного роста индекса Мосбиржи.

При этом невероятный взлет наблюдался в бумагах золотодобытчиков: акции «Полюса» за первый квартал текущего года подорожали на 49,8%, «Полиметалла» — на 39,5%. «Начало 2020 года преподнесло сюрпризы, поскольку после развития ситуации с коронавирусом инвесторы начали скупать акции золотодобывающих компаний, делая экспозицию на защитные активы и потенциальную ставку на инфляцию в будущем», — говорит Эдуард Харин.

c15

металлургия

Проект «Северомуйский тоннель-2» поставлен на паузу

Кризис пошатнул положение малого и среднего бизнеса и стал добираться до крупных предприятий. Недостаток финансирования поставил под угрозу реализацию ряда важнейших инфраструктурных проектов. Один из них — строительство Северомуйского тоннеля-2, предназначенного для увеличения пропускной способности Байкало-Амурской магистрали с целью кратного увеличения объемов российского экспорта, в том числе угля, в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

— инфраструктура —

Бутылочное горлышко

Северомуйский тоннель на Байкало-Амурской магистрали (БАМ) — самый большой тоннель в России, его протяженность составляет более 15 км. Объект сдан в эксплуатацию в декабре 2003 года. Планировалось, что вторая очередь тоннеля будет иметь ту же длину, а диаметр превышать 10 м.

БАМ и Транссиб — это единственная транспортная артерия, связывающая российские регионы и привлекающие рынки АТР через дальневосточные портовые гавани. Однако этот маршрут полон проблемных узких мест, существенно тормозящих экспортный грузопоток на внешние рынки.

Решить проблему расширения товарной магистрали как раз и призван проект второй ветки Северомуйского тоннеля. О необходимости проработки строительства второго Северомуйского тоннеля речь зашла на заседании президентской комиссии по ТЭК 27 августа 2018 года. Как отмечал глава ОАО РЖД Олег Белозеров, это «бутылочное горлышко на БАМе» и если построить второй тоннель (это займет, отмечал он, десять лет), то появится возможность «провозить не 16 млн, а 100 млн тонн грузов».

«Основная задача, которую поставило руководство страны перед угольной отраслью, — резкое увеличение объемов экспорта», — отмечает директор группы корпоративных рейтингов Аналитического кредитного рейтингового агентства Максим Худалов. В условиях, когда значение ранее европейского направления складывается буквально на глазах, ориентация на Восток — естественное и верное решение для российских экспортеров. «Чтобы вы понимали, с какой скоростью оно (европейское экспортное направление. — **Ъ-Металлургия**) будет складываться, можно посмотреть на пример Великобритании. Еще в 2014 году она приобрела порядка 16 млн тонн импортного угля, а в этом году потребила менее 2 млн тонн», — говорит господин Худалов. Если же смотреть на азиатское направление, то там как раз у экспорта, в частности, для угольной энергетики есть потенциал. Недавно китайские власти представили новый план электрификации, который включает в себя большое количество угольных электростанций. «Это не те угольные электростанции, к которым мы привыкли, а новые, у которых есть установка по отлову исходящих газов и по фильтрации выбросов. Скорее всего, эти установки будут доминировать в XXI веке, и здесь есть намеки на то, что спрос на уголь будет увеличиваться», — рассказывает Максим Худалов. — Помимо Китая у нас также есть активная Индия, которая сейчас наращивает свои мощности и как сталелитейная держава, поэтому находится в жестком поиске поставщиков качественного коксующегося угля. Здесь тоже уголь может быть российским, поскольку имеет лучшие качества, чем, например, уголь индонезийский, который географически ближе к Индии». Если же сравнивать уголь с одинаковыми качествами от разных производителей, то российский выигрывает по цене.

Частная инициатива

Отличительной особенностью проекта строительства Северомуйского тоннеля-2 является то, что на реализацию проекта такого масштаба вплоть до пандемии претендовала частная компания. В 2018 году группа «Сибантрацит» в лице ее владельца Дмитрия Босова предложила построить второй Северомуйский тоннель



Для увеличения российского экспорта

на восток успешная реализация проекта «Северомуйский тоннель-2» действительно критична. Его запуск позволит в пять-шесть раз увеличить пропускную способность БАМа

нель без привлечения бюджетного финансирования. «Сибантрацит» занимается добычей угля, в частности крайне востребованного на российском и мировом рынке антрацита (в 2018 году компанией было добыто 24,1 млн тонн). Дмитрий Босов также контролирует «Востокуголь», реализующий строительство порта Вера в Приморском крае, освоение угольных месторождений на Таймыре и в Амурской области.

Согласно первоначальному расчетам «Сибантрацита», объем капитальных затрат на строительство нового тоннеля должен был составить 60 млрд руб. без учета НДС. Планировалось, что источниками финансирования станут капитал, предоставляемый группой «Сибантрацит» в размере 10–15 млрд руб., а также заемное финансирование, привлекаемое на рыночных условиях. Причем потенциальный оператор проекта собирался реализовать строительство Северомуйского тоннеля-2 за счет собственных и кредитных средств в обмен на приоритетный (то есть без очереди, которая образывается на БАМе по причине недостаточной пропускной способности магистрали) пропуск угля его компании.

Однако впоследствии смета выросла более чем в два раза. В мае 2019 года Андрей Макаров, замгендиректора ОАО РЖД (заказчик от государства), уточнил, что, по предварительным расчетам, стоимость тоннеля составит 120 млрд руб. срок — восемь лет.

Несмотря на не урегулированные до настоящего времени разногласия с партнерами, в прошлом году было заявлено о запуске проекта. В июне 2019 года стало известно о подписании потенциальным оператором проекта контракта на \$74 млн с одним из крупнейших игроков в области тоннелестроения, компанией The Robbins Company (США), на проектирование, изготовление и поставку двух скальных одноцитовых комплексов Crossover XRE, которые должны использоваться при проходке тоннеля. С точки зрения технических параметров и возможностей работы в сложных геологических условиях эти комплексы признаны лучшими в мире. Они позволяют выдерживать мощное давление подземных вод и прокладывать тоннель со скоростями от 300 м в месяц до 1 км. Отмечалось, что проходка первого щитового комплекса начнется с восточного портала уже осенью 2020 года, а к началу 2021 года начнется проходка с запада. Причем на весну 2020 года были даже запланированы приемка первой проходческой машины и запуск местного завода по производству железобетонной обделки.

Вскоре стало известно, что «Сибантрацит» выплачивает средства только крупным кредиторам, таким как РЖД и ее дочерние структуры. Федеральная грузовая компания и Федеральная пассажирская компания. В то время как партнер «Сибантрацита» компания «Новотранс» не получает положенных выплат и якобы готовит судебные претензии на сумму свыше 1 млрд руб. Дело дошло до многочисленных судебных разбирательств, в ходе которых несколько процессов «Новотранс» выиграл.

14 ноября 2019 года Арбитражный суд Москвы удовлетворил иск «Новотранса» к компании «Сибантрацит» на 125 млн руб. в качестве штрафа за нарушение условий договора. 15 октября 2019 года суд обязал ООО «Сибантрацит логистик» (дочерняя структура ГК «Сибантрацит») выплатить компании «Новотранс» 130 млн руб. неустойки. Тогда же помимо «Новотранса» иски к «Сибантрациту» подали РЖД, Федеральная грузовая компания и Федеральная пассажирская компания. Общая сумма заявленных претензий, согласно данным сервиса «Картотека.ру», составила 587 млн руб.

Помимо кризиса ликвидности в «Сибантраците» недавно разразился и кризис корпоративный. 6 апреля давний партнер Дмитрия Босова по угольному бизнесу Александр Исаев был уволен со всех занимаемых им должностей в «Сибантраците» и «Востокугле». В «Сибантраците», контр-

олируемом структурами господина Босова, Александр Исаев входил в состав совета директоров. В «Востокугле» (эта компания принадлежит господам Босову и Исаеву на паритетных началах) Александр Исаев был председателем правления. Отношения к их деятельности господин Исаев больше не имеет, говорится в сообщениях компаний. 21 апреля Александр Исаев подал иск о защите деловой репутации и взыскании морального вреда в Арбитражный суд города Москвы к компаниям группы «Алтек» (УК «Востокуголь», УК «Сибантрацит» и самой «Алтек»).

В свою очередь, представитель «Сибантрацита» Мария Рожкова сообщила, что «в связи с эпидемией коронавируса работы по проекту „Северомуйский тоннель-2“ временно приостановлены». От дальнейших комментариев о судьбе проекта она отказалась.

В одиночку не потянуть

Впрочем, сложности с проектом начались еще осенью прошлого года.

«Владелец „Сибантрацита“ Дмитрий Босов писал российскому президенту с просьбой разрешить ему построить этот дублер на БАМе с целью увеличить перевозную способность участка с 16 млн до 100 млн тонн. Одобрение со стороны президента было получено, были начаты подготовительные работы. Однако уже осенью Дмитрий Босов предложил

теперь уже правительству десятилетнюю концессию на 150 млрд руб., хотя изначально весь проект оценивался «Сибантрацитом» в 60 млрд руб. То есть больше чем в два раза увеличился ценник», — напоминает генеральный директор Центра политической информации Алексей Мухин. Он отмечает, что публичных новостей о ходе работ по проекту в данный момент нет. Нет также официальных сообщений о том, что господин Босов официально сворачивает проект, то есть «ясности нет».

Тем более что в условиях кризиса и пандемии сложно ожидать, что деньги удастся найти на новые инфраструктурные проекты. Потому что рынок энергоносителей сейчас переживает не лучшие времена. Российский энергетический уголь в апреле 2020 года подешевел в Азии (основное экспортное направление) на 12% по сравнению с концом марта на фоне слабого спроса на сырье в регионе. Цена экспорта угля калорийностью 6 тыс. ккал на 1 кг из России в Азию по состоянию на 21 апреля составила \$59,94 за тонну по сравнению с \$68,06 в марте. Это самый низкий уровень с июля 2016 года. Менее калорийные марки угля сейчас торгуются еще ниже. Та же тенденция отмечается и на европейском направлении. Согласно отчету Argus Media, стоимость российского угля в Европе по состоянию на 3 апреля снизилась на \$5,36, до \$48,31 за тонну. Как сообщают участники рынка, предложение российского угля на рынке остается избыточным, так как порты и добывающие предприятия России пока не ограничивали отгрузки продукции.

Для увеличения российского экспорта на восток успешная реализация проекта «Северомуйский тоннель-2» действительно критична. Однако после расширения этого узкого горлышка экспортеры столкнутся с другой проблемой — недостаточной емкостью дальневосточных портов, которая сегодня не превышает 90 млн тонн. Поэтому, даже увеличив добычу, тот же «Сибантрацит» физически не сможет продавать на экспорт больше. «СУЭК полностью использует свой порт. Есть порт, принадлежащий структурам, связанным с „Мечелом“, но захотят ли они пустить к себе конкурента? — рассуждает Максим Худалов. — То есть даже при достижении договоренностей „Сибантрацита“ с РЖД (потенциальным государственным заказчиком. — **Ъ-Металлургия**) отгружать на корабли будет не откуда. Все занято».

Эксперт также отмечает, что при нынешнем раскладе есть определенные риски для РЖД, потому что «проект гигантский и группа „Сибантрацит“ может потенциально с ним просто не справиться». Поскольку все приведенные ранее оценки стоимости проекта, по расчетам господина Худалова, далеки от реальности: «230 млрд руб., мне кажется, это нижняя граница стоимости проекта. Это гигантское сооружение».

Мария Григорьева



Строительство первой очереди тоннеля в Северомуйске началось еще в советское время, завершилось в 2003 году. Чтобы построить вторую очередь тоннеля, потребуется не меньше усилий и более двухсот миллиардов рублей

металлургия

Защитная доходность

— акции —

«Несмотря на относительно невысокие дивиденды этих эмитентов, инвесторы активно скупали акции горнорудных золотодобывающих кампаний в качестве защитного ликвидного инструмента с приемлемым риском», — соглашается Алексей Калачев.

«Представители цветной металлургии с середины прошлого года демонстрируют динамику лучше рынка, а с начала этого года преимущество данного сектора только усилилось, и основная поддержка исходит со стороны роста цен на ряд металлов, в первую очередь на золото и палладий», — констатирует старший аналитик УК «Регион Инвестиции» Михаил Поддубский.

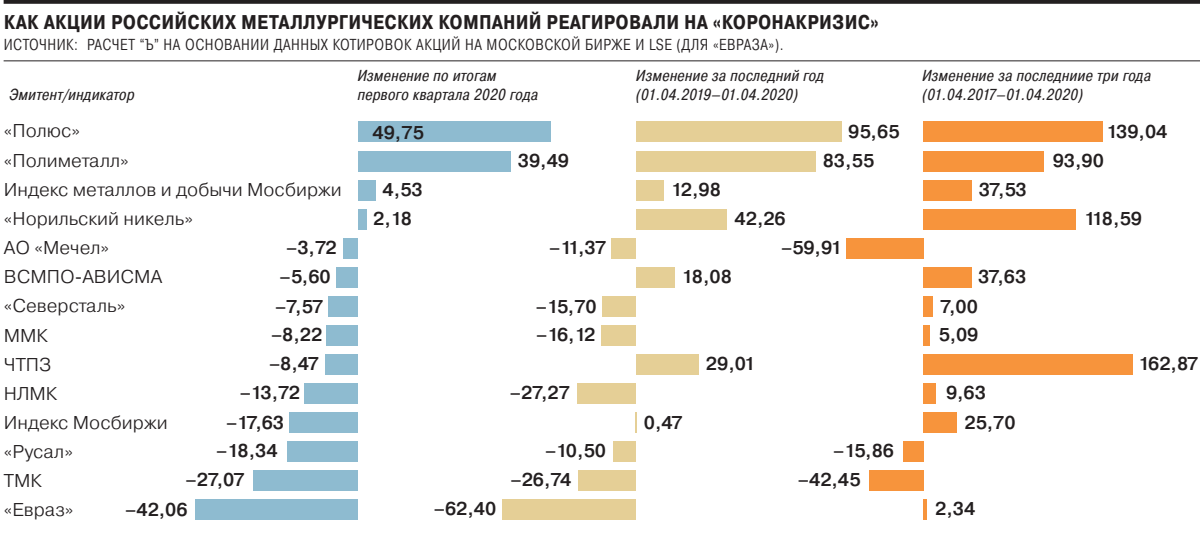
Что касается черной металлургии, то в этом сегменте акции производителей дешевлеют, хотя и меньшими темпами, чем падает рынок в целом. С начала 2020 года котировки акций ММК и «Северстали» к концу третьей недели апреля снизились на 7,7% и 7,8% соответственно, бумаги НЛМК потеряли 12,3% — на фоне индекса Мосбиржи, опустившегося на 16,8% за тот же период, и нефтегазового сектора, «похулевшего» в среднем более чем на четверть. «В качестве версии относительно неплохого самочувствия сталелитейной отрасли могу предположить ослабление давления на рынок со стороны китайских производителей из-за эпидемии COVID-19», — говорит Алексей Калачев.

«Российские металлургии сейчас находятся в лучшем состоянии, чем в 2013–2016 годах, имея заметно меньший уровень долговой нагрузки: в среднем по «большой тройке» (НЛМК, ММК, «Северсталь», — «Ъ») соотношение Net Debt/EBITDA ниже 0,5. Дополнительный фактор в поддержку сектора — умеренное ослабление рубля, увеличивающее маржу экспортеров», — объясняет динамику рынка Михаил Поддубский.

Коррекция после кризиса

Говоря о дальнейших перспективах инвестирования в акции российских компаний металлургического сектора, эксперты в числе фаворитов в первую очередь называют лидеров последнего года — акции золотодобытчиков.

«Нам нравятся золотодобывающие компании, так как золото сохраняет существенный потенциал роста даже при оптимистичном варианте развития событий, связанных с эпидемией», — говорит старший аналитик по металлургическому сектору ИК «Атон» Андрей Лобазов. — Слишком уж много монетарных и фискальных стимулов вылилось на глобаль-



ную экономику, поэтому золото будет продолжать привлекать внимание инвесторов как защитный инструмент от обесценения денег. Нам кажется, что уровни цен в \$2 тыс. за унцию уже не за горами».

Учитывая сохраняющуюся неопределенность и спад ведущих мировых экономик, можно обратить внимание на акции «Полюса» и «Полиметалла», советует Роман Антонов. По его мнению, золото продолжает пользоваться спросом и оставаться привлекательным для инвестций активом.

Алексей Калачев не столь оптимистичен. Он обращает внимание на то, что по ряду мультипликаторов российские золотодобывающие компании уже выглядят оцененными слишком высоко относительно прогнозов будущих результатов и в сравнении с зарубежными конкурентами. Это значит, что с окончанием пандемии COVID-19 и началом восстановления

хозяйственной жизни эти бумаги могут пройти через сильную коррекцию после предшествовавшего роста.

Андрей Лобазов также советует задуматься о «жизни после кризиса». «Рынок пока закладывает в цены очень оптимистичный сценарий: ко-

нец основной фазы эпидемии за два три месяца и быстрое восстановление во втором полугодии, снижение EBITDA по году всего на 10–15%. Поэтому нам кажется, что стоит отдавать предпочтение бумагам с интересными долгосрочными перспективами, таким как «Норильский никель».

«Долгосрочный инвестиционный профиль «Норникеля» остается привлекательным и сейчас», — полагает Роман Антонов. При текущих ценах на палладий, никель и медь «Норильский никель» может обеспечить в ближайший год двузначную дивидендную доходность, считает Михаил Поддубский. «Однако цены на палладий на данный момент гораздо выше

кривой себестоимости, которая примерно вдвое ниже текущих цен. Следовательно, на среднесрочном горизонте есть риски значительной коррекции цен на этот металл», — предупреждает он.

Что касается перспектив акций производителей алюминия, здесь мнения экспертов порой диаметрально противоположны. Спрос на алюминий в ближайшие месяцы может просесть на 30% год к году, что при высоком предложении создаст предпосылки для перехода рынка в профицит и окажет давление на цены, прогнозирует Роман Антонов. Он также отмечает, что и при нынешних ценах на алюминий около 50% мировых производителей работают в убыток. «Отдельное внимание стоит уделить акциям «Русала», — говорит Михаил Поддубский. — Принадлежащая компании доля в ГМК «Норникель» сейчас дороже суммы капитализации и чистого долга самого «Русала». Цены

ДОЛГИ СБЫВАЮТСЯ

Кризиса в экономике ждали с 2018 года, понимая, что цены на все товары и материалы обязательно упадут. В металлургической отрасли снижение цен началось в 2019 году, первым подешевел энергетический уголь, затем уголь для коксования, пошли вниз цены на прокат. Весной 2020 года на фоне кризиса подешевели нефть, металлы, стальной прокат потерял в цене с начала года еще 12%.

В период кризиса одним из наиболее существенных рисков представляется неспособность компании оплачивать свои обязательства. Среднеотраслевой показатель долга составляет величину 2,3х (за исключением лидеров отечественной отрасли НЛМК и «Северстали», долговая нагрузка которых находится на уровне 1х).

На конец 2019 года общий объем долга российских металлургов составил около 2 трлн руб. (1,8% ВВП России в 2019 году). Суммарную величину показателя EBITDA за прошлый год можно оценить примерно в 910 млрд руб. Для российской экономики этот показатель является достаточно комфортным и предполагает, что большая часть компаний сумеет расплатиться по своим долгам даже в случае ухудшения экономической ситуации. Очевидно, что есть компании, чей показатель долговой нагрузки существенно выше, для которых уже текущая ситуация может представлять определенные трудности, среди них и производители сортового проката, и отдельные трубные предприятия.

Будут ли готовы кредиторы идти на уступки компаниям сектора? Представляется, что да. Поскольку на российские банки приходится около 60% всех долговых обязательств российских металлургов,

банкротство в металлургической отрасли может значимо повлиять на прибыльность банковского сектора. Финансовые организации вряд ли будут заинтересованы в таком исходе для компаний — это грозит им прямыми убытками.

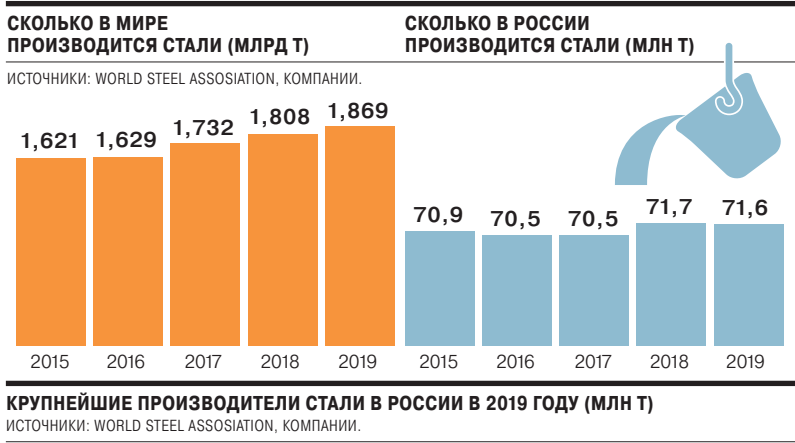
Конечно, для банковского сектора существует гипотетическая возможность покрыть свои убытки за счет получения контроля над залоговым имуществом металлургов-должников. Но управление горно-металлургическими предприятиями требует определенных навыков и компетенций, которых даже у крупных банков нет.

Поэтому реструктуризация задолженности попавших в трудную ситуацию металлургических компаний и их кредиторов будет наиболее рациональным решением возможных проблем с обслуживанием долга.

Впрочем, этот кризис не первый для российских металлургов и их кредиторов, поэтому опыт преодоления его последствий имеется. На руку российским сталеварам сыграет и слабость национальной валюты.

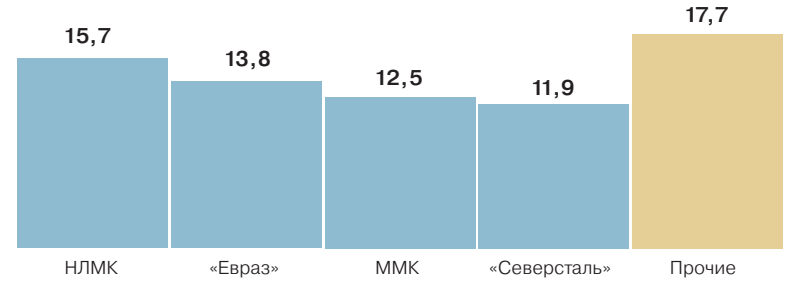
Кризис, даже столь масштабный, который разворачивается на наших глазах, через полтора-два года будет преодолен, а значит, конъюнктура рынков опять станет благоприятствовать российским металлургам, некоторые из них смогут даже упрочить свои позиции за счет захвата рынков, освобождаемых европейскими металлургическими компаниями, часть из которых остановит предприятия во время карантина.

Максим Худалов, старший директор АКРА



Крупнейшие производители стали в России в 2019 году (млн т)

ИСТОЧНИКИ: WORLD STEEL ASSOCIATION, КОМПАНИИ.



вались в расчете на рынок труб большого диаметра, но он сократился.

Слабый получает преимущество

И на такой перенасыщенный мощностями рынок обрушилась новая напасть — пандемия коронавируса, приведшая к замедлению мировой экономики и приостановке крупнейших производств. При нынешней экономической конъюнктуре, по оценкам господина Худалова, на мировом рынке имеется 15–20% избыточных мощностей. И другого выхода, кроме их сокращения, у отрасли может просто не быть, полагает глава люксембургского офиса консалтинговой группы KRK Group Никита Рябинин: «Распространение коронавируса привело к замедлению мировой экономики, что приводит к снижению спроса на металлы. В таких условиях проблема переизбытка мощностей становится еще более актуальной».

Направляется сравнение сегодняшнего положения дел в экономике с финансовым кризисом 2008 года. В 1990-е годы в Европе было 220 млн т сталеплавильных мощностей, сейчас их осталось примерно 160 млн т. В США сокращение тогда составило порядка 20 млн т (со 110 млн т до 90 млн т). Это при том, что в Европе и США традиционно поддерживают внутренних производителей стали.

Каждый кризис уводит с рынка часть устаревших заводов. В этот раз в мире может быть закрыто до 15–20% нерентабельных избыточных мощностей.

В России эта участь может постигнуть «Красный Октябрь», Иуревский завод, Балаково (даже для «Северстали» это предприятие стало обузой, что уж говорить о новых владельцах: они едва ли смогут сохранить предприятие в условиях высоких цен на лом и низкого спроса на арматуру), прогнозирует господин Худалов.

на алюминий находятся на минимумах за последние четыре года, и здесь, в отличие от палладия, наблюдается противоположная стадия цикла. Поэтому на временном горизонте в несколько лет акции «Русала» смотрятся вполне привлекательно».

В сегменте черной металлургии ситуация также неоднозначна. В первом квартале 2020 года крупнейшие российские производители показали некоторое улучшение операционных результатов относительно четвертого квартала 2019-го, но во втором квартале региональные ограничения, связанные с пандемией коронавируса, и общее замедление мировой экономики не позволяют в полной мере рассчитывать на эффект сезонного восстановления спроса, говорит Роман Антонов: «Тем не менее мы выделяем две компании, которые будут привлекательны в фазе восстановительного роста во втором полугодии. Это ММК — за счет ориентации на российский рынок, где внутренний спрос на сталь будет лучше, чем в Европе и США, и «Северсталь», которую отличает высокая рентабельность и дивидендная доходность, лидерство по затратам и близость к полной вертикальной интеграции».

Внутренний спрос на сталь может быть поддержан в ближайшие годы за счет реализации инфраструктурных нацпроектов, считает Алексей Калачев: «Расширение пропускной способности железных дорог, строительство новых железнодорожных магистралей, мостовых переходов и портовых сооружений — все это напрямую связано, с одной стороны, со спросом на стальную продукцию, а с другой — расширяет транспортные возможности в направлении экспортных рынков, что явно не будет лишним в следующем цикле роста».

«Сектор черной металлургии очень зависим от состояния экономического цикла. Несмотря на нынешнюю относительно дешевизну акций по основным мультипликаторам и сравнительно высокую, двузначную дивидендную доходность бумаг, следует учитывать, что компании направляют весь свой денежный поток, а в отдельные моменты даже более 100% FCF, на дивиденды. А в случае дальнейшего снижения цен на сырые денежный поток может значительно сократиться», — отмечает Михаил Поддубский.

«Мы проводили анализ дивидендных выплат при разных сценариях борьбы с вирусом», — рассказывает Андрей Лобазов. — При благоприятном варианте средняя доходность по металлургическому сектору составляет 6%. В лидерах, как обычно, «Норникель», 10%, и производители стали, 8%».

Петр Рушайло

Иммунитет к кризису

— сообщество —

«Наши длинные контракты продолжают исполняться в полном объеме, мы не видим проблем с ними», — отметил он. По его словам, компания ведет стабильные отгрузки рельсов и продукции для горнодобывающих предприятий и способна загружать свое чугунное и сталеплавильное производство и перенаправлять высвобождающиеся объемы с российского рынка на экспорт. При этом Evraz не планирует урезать инвестиционную программу, предполагающую увеличение капитальных вложений в 2020–2023 годах до \$1 млрд в год с \$850 млн, инвестированных в 2019 году. Основными инвестиционными проектами остаются модернизация рельсобоального стана на Evraz НТМК, строительство производства плоского проката на ЗСМК и новая линия производства стометровых рельсов на американском заводе в Пуэбло.

Однако в компании говорят о серьезном влиянии карантинных мер на ломосбор, в результате чего затрудняется доставка лома на заготовительные площадки, что в перспективе может привести к дефициту. Как известно, работа предприятий ломозаготовительной отрасли блокируется в связи с указом президента от 25 марта об объявлении нерабочих дней. Надзорные органы предписывают остановить работу производств под угрозой применения крупных штрафных санкций и уголовной ответственности. Ассоциация «Руслом.ком», объединяющая ломозаготовителей, считает, что на них должны распространяться подпункты «а», «г» и «д» пункта 2 указа о нерабочей неделе и ломозаготовительным предприятиям следует продолжать непрерывную работу.

По мнению Бориса Красноженова из Альфа-банка, ключевым преимуществом российских стальных компаний, которое обеспечивает им защиту от волатильности рынков, является вертикальная интеграция.

Положение российских сталелитейщиков устойчиво, и прямой государственной поддержки они не ждут. «Главное — это поддержка наших отраслей-потребителей, часть которых из-за пандемии оказалась в непростом положении. При этом конкретные меры зависят от ситуации в отрасли и проблем в каждый конкретный момент», — считают в «Северстали». И это общее мнение в отрасли: первым делом государству нужно позаботиться о металлопотребляющих отраслях — автопроме, стройиндустрии, трубной промышленности и др.

Евгений Зайнуллин

Рыночные качели

— индикатор —

В России во всех основных сегментах производства стали и металлургической продукции имеется избыток производственных мощностей. На мировом металлургическом рынке таких мощностей 15–20%. И в кризис эти производства, по большей части устаревшие, но дающие работу большому числу людей, начнут закрывать первыми. Впрочем, сейчас, когда пересматривается система международной торговли, возникает вопрос: а нужно ли это делать?

Новые и старые

Российский рынок труб переживает структурный кризис, вызванный избытком производственных мощностей и низким спросом со стороны основных потребителей. Такая тенденция характерна как для сегмента труб большого диаметра (ТБД), необходимых для строительства магистральных трубопроводов, так и для сегмента нефтесервизных труб и труб для добычи нефти (ОСТГ). Основным потребителем ТБД в стране является «Газпром», который завершает реализацию своих мегапроектов: за четыре года, начиная с 2015-го, газовый монополист сократил закупку труб в два раза (в 2018 году закуплено 1,15 млн т). Еще одним потребителем ТБД является «Транснефть», но ей трубы нужны лишь для ремонтных и промышленно-эксплуатационных нужд, и в 2018 году потребление не превышало 250 тыс. т.

По данным Фонда развития трубной промышленности (ФРТП), производственные мощности российских производителей ТБД составляют 5,92 млн т. На фоне неблагоприятной рыночной конъюнктуры последних лет эти мощности избыточны на 52%.

На рынке труб нефтесервизного сортамента складывается аналогичная ситуация. В 2019 году потребление труб ОСТГ в России составило

650 тыс. т, а производственные мощности рассчитаны на выпуск вдвое большего объема.

Но такая проблема есть не только у трубников. Избыточны и мощности по производству стали, причем как в мире, так и в России. Сталеплавильные мощности в мире рассчитаны на производство 2,3 млрд т стали, а ежегодный выпуск стали составляет около 1,7 млрд т.

Переизбыток мощностей существует, потому что до сих пор, особенно в Европе и США, работают старые заводы, построенные еще до Второй мировой войны, объясняет старший директор АКРА Максим Худалов. Строились и новые, но старые не закрывали для сохранения социального благополучия в регионах их присутствия, продолжает господин Худалов: «Людей куда-то будет трудоустроить, если закрыть часть металлургических заводов». Избыточные мощности есть и в Китае, где до 2000-х годов было построено много сталеплавильных заводов, причем по старым и неэкологичным технологиям. Россия в этом смысле не исключение: при мощностях, рассчитанных на выпуск 90 млн т, производство последние годы составляет чуть более 70 млн т.

В России можно говорить об избытке производственных мощностей практически во всех основных сегментах производства стали.

Потребление арматуры составляет не более 7–8 млн т, при этом мощностей в стране есть на выпуск 10 млн т. Арматура потребляется только на внутреннем рынке, и спрос на нее напрямую зависит от объема строительства. А он сокращается: в 2019 году вместе 120 млн кв. м было введено лишь 80 млн кв. м. Из них только половина — высотное строительство, для которого необходима арматура.

Прокатные мощности также недозагружены. На 30 млн т мощностей по производству плоского проката приходится 25 млн т производств этого сортамента, обеспеченного спросом. Прокатные станы заклады-

Мария Иванова

металлургия

Бренды в тренде

— статус —

C13 Во-первых, объединение под одним брендом, во-вторых, приоритет корпоративного бренда над продуктовым. Такое решение приняли металлургические компании около десяти лет назад. Сейчас мы видим, что металлургические компании начинают развивать и брендинг продуктов, так же, как это делают компании B2C-сектора. Успешен в этом отношении, например, опыт «Северстали»: марки «стальной бархат», «стальной шелк». А на новейших высокотехнологичных производствах группы ЧТПЗ стоимостью более \$2 млрд впервые в стране был сформирован и применен новый подход к организации, оформлению и брендингу производственного пространства.

ММК больше ориентирован на внутренний рынок, реализуя здесь 90% продукции, не так активен в продвижении премиальных брендов, как конкуренты.

В качестве других успешных примеров аналитик ГК «Финам» Алексей Калачев упоминает специализированные виды стали, которые производит для автомобильной промышленности «Северсталь». Это высокопрочная износостойкая сталь SEVERHARD, предназначенная для изготовления оборудования, деталей и узлов, работающих в условиях повышенного износа. А также высокопрочная и облегченная сталь SeverWeld, применяемая в транспортном машиностроении. В этом же направлении работает НЛМК, производя на своем бельгийском заводе премиум-линейку модификаций износостойкой легированной листовой стали марки QUARD.

Алексей Калачев выделяет опыт «Русала»: используя актуальную экологическую повестку, алюминиевый гигант продвигает линейку своей основной продукции под брендом ALLOW. Энергетические ресурсы «Русала» представлены в основном гидрогенерацией, поэтому продукция компании под брендом ALLOW продвигается как изделия с гарантированным низким углеродным следом. «На европейском рынке строительных изделий и компо-



нентов это позволяет получить преимущество перед китайскими производителями, получающими электроэнергию в значительной части от сжигания угля. При этом проблема вредных выбросов самих сибирских заводов «Русала» как бы остается за скобками», — отмечает господин Калачев.

Классический подход

Создание крепкого узнаваемого бренда — дело непростое. Например, в группе ЧТПЗ в 2011 году начался выпуск брендированных труб большого диаметра. Технология нанесения цветной полосы аналогична той, что применяется при нанесении наружного антикоррозионного покрытия: в экструдере расплавляется полиэтилен и наносится тонким слоем в виде пленки на поверхность готового покрытия. Используется три цвета: желтый, оранжевый и синий.

По словам и. о. директора по маркетингу и коммуникациям группы ЧТПЗ Анастасии Денисовой, это решение не только повысило узнаваемость труб компании как на внутреннем, так и на зарубежном рынках, но и упростило идентификацию характеристик продукции, так как расцветка полос зависит от рабочего давления нефте- или газопровода, для строительства которого поставляется труба. Объем инвестиций в один этот проект составил 2,5 млрд руб.

Какими бы ни были инвестиции в бренд, они окупаются с лихвой. Например, «Северсталь» бренд помогает быстрее закрывать вакансии и привлекать профессионалов более высокого уровня, повышает вовлеченность персонала, которая за по-

следние пять лет, по словам представителя компании, выросла на 32%.

Руководитель группы Deloitte Digital Максим Шапировский замечает, что бренд может быть корпоративным, продуктовым или личностным и каждый из этих видов подвержен форс-мажорам. Например, компания легко потеряет личностный бренд при уходе сотрудника, вокруг которого он строился.

Подход к брендингу у металлургов классический: сначала необходимо определить свое уникальное преимущество, выделить его в коммуникациях, найти свою нишу, нацелить эту коммуникацию на ключевые аудитории. «Северсталь» говорит об инновациях, стратегии трансформации бизнеса, ЧТПЗ — о гуманистической философии белой металлургии, ЗТЗ пошел по пути металлургии 2.0.

Впрочем, даже сильный бренд не спасет от катаклизмов мирового масштаба, полагает старший вице-президент Райффайзенбанка Ирина Ализаровская: «В условиях такого кризиса, как сейчас, бренды металлургов, на мой взгляд, не играют большой роли, так как происходит существенное падение спроса на сталь в целом из-за локдаунов и карантинных. В странах ЕС, например, остановлены предприятия, которые потребляли сталь, заморозжены стройки». Эксперт отмечает, что рынки на этом фоне может наводнить сталь из Китая, где существование просело потребление, а производство стали снижалось намного меньшими темпами.

То есть бренд хоть и является ценностью, но не вечной — он требует постоянной поддержки.

Дмитрий Смирнов

Инстинкт выживания

— мнение —

Кризис, вызванный пандемией COVID-19, выявил низкую эффективность сложившихся в мировой металлургии систем операционного управления и контроля. Каким станет металлургический рынок после окончания этого кризиса, как пережить глобальную рецессию? От правильного ответа на эти вопросы зависит выживание металлургических компаний, будущее многих тысяч рабочих мест в мировой металлургии, считает СЕРГЕЙ БЕЛЬСКИЙ, основатель и партнер компании Metal Supply Experts GmbH.



на всех этапах производственных и логистических цепочек.

Я бы выделил четыре основных тренда. Во-первых, наблюдается рост национального протекционизма и конкуренции в условиях, когда обнажились огромные различия в эффективности управления и мобилизационных возможностях разных стран и систем. Некоторым странам покажется, что союзы, содружества и прочие объединения оказались слабы, неэффективны и не способны обеспечить коллективную защиту своим членам.

Во-вторых, идет ужесточение конкуренции в условиях сокращения спроса. Наблюдается необходимость сокращения рисков и себестоимости, вызванных растянутыми производственными и логистическими цепочками, и одновременно растет стремление получить альтернативных поставщиков сырья и рынков сбыта.

В-третьих, увеличивается зависимость промышленности от финансовых институтов и государственной поддержки в условиях кризиса, ужесточается борьба за доступ к институциональному, инвестиционному и государственному финансированию.

В-четвертых, ускоряется «метаболизм» бизнеса, в том числе благодаря вынужденному внедрению цифровых систем удаленного управления и контроля в условиях пандемии. Она показала, как важно снизить зависимость процессов от рабочей силы за счет автоматизации и устранения лишних операционных звеньев.

В этой ситуации каждая металлургическая компания будет вынужде-

на искать свой индивидуальный баланс сил с учетом новых рыночных, фискальных и политических реалий мира после COVID-19. При этом ряд изменений будет носить общий характер для всех участников рынка.

В период кризиса, вызванного пандемией, сложившиеся системы операционного управления и контроля за логистическими цепочками — от добычи сырья, производства, до поставки конечного продукта потребителю — показали свою низкую эффективность. Качество и скорость получаемой информации во многих случаях оказались неприемлемо низкими и создали значительные риски для компаний, их акционеров и институтов, финансирующих их операционную деятельность.

— Какими должны стать системы контроля с учетом уроков этого кризиса?

— Любая металлургическая компания должна знать в режиме реального времени все геолокации, ответственных и характеристики продукта по всей производственной и логистической цепи. Кроме того, компания должна получать немедленные предупреждения о расхождении между плановыми (целевыми) и фактическими данными, включая геолокации, графики, изменение веса продукта и т. д. Такие предупреждения должны содержать достаточный объем информации, позволяющий устранить проблему в кратчайшие сроки.

Попытки создать такие системы предпринимались в последние годы в металлургии неоднократно, но были либо неудачными, либо не получили широкого применения из-за серьезных ограничений по количеству операций и высокой стоимости. Пандемия показала, какие компании в мире, в том числе в России, готовились к гипотетической катастрофе на рынках.

— Означает ли все названное конец глобализации мировой металлургии?

— Конечно, нет. Мир после COVID-19 изменится, но общий вектор останется прежним. Способность адаптироваться станет настоящим испытанием и процессом естественного отбора среди металлургических компаний и отраслей в целом.

Записал Леонид Хазанов

Запас прочности

— система —

В отличие от многих других отраслей российской экономики, в сложную экономическую ситуацию, вызванную пандемией и падением цен на нефть, отечественная металлургия вступила в достаточно сбалансированном состоянии. Некоторые предприятия как черной, так и цветной металлургии продемонстрировали рекордные объемы производства еще в марте текущего года.

Большинство российских металлургических компаний на начало 2020 года планировали реализацию капиталоемких инвестиционных программ, модернизацию и расширение производственных мощностей с ориентацией на более высокий уровень соответствия продукции и сервиса клиентским потребностям и внутренней эффективности.

Но уже с середины марта главными задачами, которые решали металлургические компании, стали защита предприятий от угрозы остановки в случае болезни ключевого производственного персонала и отладка моделей непрерывной работы в новой реальности. С учетом особенностей технологии металлургии полного цикла остановка доменных печей способна нанести компании серьезный экономический ущерб. Для многих участников рынка задача защиты собственного персонала распространяется также на целые моногорода, где они являются ключевыми работодателями.

Общий для всех крупных предприятий отрасли комплекс вызовов включал реализацию эпидемиологических и организационных мер. Участники рынка в координации с администрациями городов и регионов присутствия перевели производство в режим пандемии. Большинство компаний создали фундамент для работы в новых условиях: организовали массовое ежедневное медицинское тестирование сотрудников, мобилизовали собственные медицинские ресурсы, пересмотрели логистику размещения и переме-

щения работников внутри объектов для соблюдения новых санитарных норм. Работа столовых и душевых на производстве, например, значительно пересмотрена, чтобы минимизировать близкие контакты и шансы заражения. Общезаводские пересменки разнесены по времени между ключевыми участками, чтобы избежать скопления людей на проходных предприятий.

По словам участников рынка, часть компаний столкнулись с проблемами в снабжении, особенно это касается импортируемых из Европы материалов и запчастей — огнеупоров и ферросплавов, и были вынуждены срочно переориентироваться на российские аналоги. В отличие от европейских компаний, в России еще неизвестно о случаях остановки металлургических предприятий.

Существенные изменения коснулись и производственной сферы. Персонал, непосредственно не занятый в производстве, перевели на удаленную работу в условиях самоизоляции, создав для этого инфраструктуру. В московских офисах некоторых крупных горнометаллургических компаний сейчас ежедневно присутствуют не более восьми-десяти человек. При этом в большинстве компаний заявляют, что в дистанционном режиме удается поддерживать достаточно высокую эффективность взаимодействия. Корпоративное обучение сотрудников перенеслось в онлайн. Технологии видеосвязи не ограничивают число участников обучающих курсов: вместо класса из 20 сотрудников вебинары теперь посещают 500 и более человек, а снижение стоимости обучения одного сотрудника компенсирует недостатки эффекта физического присутствия.

Беспокоит участников рынка в основном неопределенность спроса, снижение которого может повлиять на загрузку мощностей и прибыльность компаний. Пандемия и кризис уже начинают негативно влиять на внутрироссийское потребление, в котором более 50% составляет строительство.

НЕПРЕРЫВНЫЙ ЦИКЛ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ

Общим везением для металлургической отрасли можно считать непрерывность производственного цикла, вовлеченность в госзаказы, то есть системообразующий характер их деятельности. Это позволило металлургам не останавливать работу в условиях карантина (на них он не распространяется) и сохранить рабочие места. Внеплановые инвестиции срочно направляются на социальную поддержку в регионах присутствия.

Алексей Иванов, старший вице-президент «Евраз» по коммерции и развитию бизнеса:

— В «Евразе» изменений технологических цепочек не произошло, наши длинные контракты продолжают исполняться в полном объеме. Введенные ограничения серьезно повлияли на спрос в строительном сегменте и ломосбор, что в перспективе может привести к дефициту последнего. При этом у нас идет стабильная отгрузка рельсов, продукции для горнодобывающих предприятий, мы способны загружать свое чугунное и сталеплавильное производство и перенаправлять высвобождающиеся объемы с российского рынка на экспорт. Мы ожидаем дальнейшего развития онлайн-технологий и укрепления трендов на цифровизацию и использование искусственного интеллекта, пересмотра организации физического и интеллектуального труда, переоценки международных институтов и возобновления торговых отношений. Сейчас на первый план выходят меры социальной ответственности. «Евраз» добился сохранения рабочих мест и полноценной зарплаты, в том числе для людей, работающих удаленно (а это около 4,5 тыс. человек). Мы поддерживаем и медицинские учреждения в городах нашего присутствия, поставив туда необходимое оборудование и средства защиты, работает горячая линия «Антивирус». К середине апреля компания в совокупности выделила на меры противодействия коронавирусу около 300 млн руб.

Наталья Еремина, председатель правления ОМК:

— Существенных изменений в планах ОМК пока нет, но возможен перенос сроков из-за приостановки работы строителей и некоторых подрядных организаций. Конечно, мы замечаем снижение спроса на рынке автотранспорта и региональных рынках металлопродукции для строительства и ЖКХ. В основном это связано с ограничениями в работе предприятий и перемещении грузов. Из-за трудностей, которые испытывают строители, потребители водопроводных труб и труб общего назначения, Альметьевский трубный завод сейчас находится в простое, отгружает продукцию со складов, а Чусовской металлургический завод в простое находился неделю. Так как наши основные клиенты — предприятия нефтегазового сектора, а существование влияния пандемии на спрос в этом секторе нет, то мы исполняем свои обязательства и осуществляем отгрузку. Коррекции технологических цепочек в компании нет, материалы



Все металлургические компании перевели предприятия на условия работы в режим пандемии. Что потребовало реализации комплекса эпидемиологических, организационных, логистических и технических мер

поступают по обычному графику. На предприятиях реализуется комплекс защитных мер для предотвращения распространения коронавируса, включая перевод на удаленную работу. ОМК выделила 100 млн руб. на поддержку медицинских учреждений регионов, где расположены наши предприятия. Вместе с БФ «ОМК-Участие» и другими партнерами мы активно помогаем жителям Выксы переживать самоизоляцию.

Игорь Корытко, генеральный директор ТМК:

— ТМК как компания с непрерывными производственными процессами следует намеченным на 2020 год планам. ТМК согласна с предложениями бизнес-сообщества о необходимости продолжения в неухудшающихся параметрах инвестиционных программ крупных регионов и программ развития российских регионов. Это даст мощный мультипликативный эффект для всех отраслей экономики, повысит социально-экономическую стабильность и будет стимулировать спрос в национальной экономике. При этом сейчас в центре внимания для нас сохранение здоровья нашего трудового коллектива и стабильность в регионах присутствия. ТМК не только сохранила заработную плату в полном объеме всем своим сотрудникам, но уже направила более 150 млн рублей на дополнительные выплаты трудовым коллективам и обеспечение первоочередных мер профилактики.

Борис Коваленков, генеральный директор ПАО ЧТПЗ:

— Экономический кризис неизбежно приведет к сокращению спроса во всех отраслях промышленности. Прогнозируется снижение потребления стальных труб на рынке РФ во всех товарных сегментах. Для металлургической отрасли особенно значимым становится стимулирование спроса по всей производственной цепочке и обеспечение равных

В Китае сразу после наиболее активной фазы кризиса и карантина в регионах—очагах заражения государство анонсировало программы дополнительного государственного стимулирования инфраструктурного и жилищного строительства, что помогло достаточно быстро вернуть спрос на продукцию металлургов к докризисному уровню. В России аналогами таких программ являются крупные национальные проекты: строительство моста на остров Сахалин и порта Тамань, расширение нефтепровода Восточная Сибирь—Тихий океан; возможно, появятся и другие такого рода проекты. В области жилищного строительства ожидаются меры для безопасного поддержания строительных объемов. Наконец, с учетом конкурентного преимущества вертикальной интеграции большинства компаний, вероятно, смогут переориентировать часть продукции на экспорт, в частности в Китай.

В условиях самоизоляции уже активно задействуются онлайн-каналы продаж. Внедряются инструменты удаленного управления, когда 70–80% менеджеров находятся в центре дистанционного управления, а не непосредственно на территории предприятия. Одновременно повышаются эффективность и производительность их работы, в оценке деятельности преобладают факторы конечной результативности.

У большинства вертикально интегрированных российских металлургических компаний имеется значительный запас прочности по сравнению с другими игроками мирового рынка. Рентабельность продаж ключевых игроков по результатам 2019 года была на уровне 20–30% при среднем уровне 10–15%. Поэтому, несмотря на очевидные сложности, отрасль имеет хорошие шансы успешно выйти из кризиса и повысить свою конкурентоспособность на глобальном уровне.

Сергей Заборов и Сергей Алябьев, партнеры McKinsey & Company

возможностей участников рынка по поставкам в адрес компаний с госучастием. Группа ЧТПЗ намерена продолжить реализацию инвестиционной программы, применяя гибкий подход к капитальным вложениям в зависимости от рыночных условий. Большое значение мы придаем мерам по обеспечению безопасности здоровья персонала. На меры профилактики распространения вируса компания направила более 30 млн руб. В настоящее время непрерывную работу наших производств обеспечивают 63% штатного состава — для этих работников в апреле установлена надбавка к зарплате, на эти цели дополнительно направлено более 70 млн руб. Остальные сотрудники наших предприятий находятся дома или работают дистанционно с сохранением заработной платы. Всем сотрудникам в полном объеме выплачены ежегодные премии за выслугу лет.

Игорь Мальшев, директор НО «Фонд развития трубной промышленности»:

— Ключевую роль будут играть меры, направленные на обеспечение до конца года в полном объеме инвестиционных программ предприятий российского нефтегазового комплекса, поддержку предприятий в сегменте строительства и ЖКХ, машиностроения, в том числе энергетического машиностроения, а также автомобилестроения. Это могут быть госгарантии, субсидирование процентной ставки по кредитам, отсрочки налоговых платежей, стимулирование модернизации коммунальной инфраструктуры. Снятие ограничений на заготовку лома черных металлов, введенных в связи с карантинном, обеспечит непрерывную работу металлургических и трубных предприятий. Сдерживание роста цен на расходные материалы, необходимые для выплавки стали и производства труб товары, в частности графитированные электроды и ферросплавы, также поможет отрасли преодолеть кризис.

Записал Дмитрий Смирнов