

Акции ряда российских металлургических компаний практически вернулись на докризисный уровень | 30



Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Металлургия

Вторник 31 мая 2022 №94 (7295 с момента возобновления издания)

kommersant.ru



29	Снижение экспорта и спроса ставит на грань выживания компании, занимающиеся сбором лома	29	Как долго продлится рекордный взлет цен и рентабельности на цветные металлы	30	Высокий передел «Китая-70» против экономических ножниц «Ирана 2.0»
----	---	----	---	----	--

По мнению Всемирной ассоциации стали (World Steel Association — WSA), военные действия на Украине завершатся в 2022 году, однако санкции в отношении России сохраняются. Поэтому в WSA ожидают долгосрочных последствий для мировой сталелитейной промышленности. В этой ситуации переориентация российского стального экспорта на Китай может оказаться и более трудной, и менее выгодной, чем кажется на первый взгляд.

Металлурги идут наощупь

— диверсификация —

Двойной удар

Третий год подряд российская металлургия живет в новой реальности. В 2020 году кризис, связанный с COVID-19, сопровождался локдаунами по всему миру, падением спроса и корректировкой инвестиционных программ, заморозкой проектов на более поздние сроки. В 2021-м бурное восстановление экономики вызвало рост цен на сырьевые товары. Стремительно подорожавший металл позволил компаниям заработать и показать многолетние рекорды по выручке. 2022 год подготовил настоящее испытание на прочность для российской экономики. Введение санкций в отношении российского бизнеса резко перечеркнуло все планы компаний на счет инвестиций, и рынок перешел к выживанию в новой реальности. Вооруженный конфликт на Украине сильно ударил по ориентированному на экспорт отраслям, к которой традиционно относились металлургия.

Западные санкции ударили дважды. Во-первых, персональные санкции против владельцев компаний закрывают выход на экспорт. Первой с этим столкнулась «Северсталь». Европейские клиенты после включения владельца компании Алексея Мордашова в санкционный список отказались от закупок металла у «Северстали». Европейский рынок важен для компании, которая поставляла туда ежегодно 2,5 млн тонн металла, получая 34% всей выручки — \$3,9 млрд.

Во-вторых, на внутреннем рынке российское правительство начало политику сдерживания цен на металлопродукцию. Замминистра промышленности и торговли Виктор Еvtухов потребовал на одном из совещаний от металлургов максимально ограничить свою рентабельность при продажах в РФ и перезаключить контракты по сниженным ценам. «Ваша себестоимость составляет с учетом подорошего кокса около 45 тыс. руб., ноябрьская была 43 тыс. руб. Соответственно, продавать горячекатаный прокат по 72 тыс. руб. вам невозможно. Максимум наценка, которую мы можем вам разрешить, — 20%, может быть, 25%. Цены должны быть пересчитаны от всех», — говорил 10 марта заместитель главы Минпромторга на отраслевом совещании.

Впоследствии сторонам удалось прийти к компромиссу. Минпромторг России дал только рекомендации металлургическим предприятиям по формированию прозрачной цены на внутреннем рынке по всей цепочке «сырье—производитель—дистрибутор—потребитель».

В поисках стимулирования и альтернативы

— инструменты —

В последние несколько месяцев российская металлургическая отрасль столкнулась с небывалым санкционным давлением, дефицитом комплектующих для оборудования, логистическими трудностями, острой нуждой в новых рынках сбыта. И все это на фоне небывало высокого курса рубля, ужесточения конкуренции на внутреннем рынке, трудностей в исполнении финансовых обязательств на международных рынках. Какие приоритеты ставят перед собой металлурги в новой экономической и геополитической реальности, когда первоочередной задачей становится выживание бизнеса?

Первоочередные вопросы

Это не первый кризис для российской металлургии. Но в предыдущие кризисы продолжали работать рыночные законы и международные валюты сохраняли стабильность. Теперь же ограничения международная торговля, а курсы международных валют падают. Металлургическая промышленность столкнулась с трудностями в логистике, осуществлении международных сделок, листинге бумаг на международных биржах, исполнении своих обязательств по бумагам перед международными инвесторами. ... Проблемы можно перечислять долго, и коснулись они всех. «Разрушаются сформировавшиеся годами цепочки поставок, сбоят логистика, платежная и финансовая инфраструктура. И на этом фоне ежедневно меняются правила игры, появляются новые ограничения. В условиях высокой неопределенности мы меняем бизнес-процессы, стараемся оптимизировать свои социальные обязательства» — так описал ситуацию в отрасли основной акционер НЛМК Владимир Лисин. Он один из немногих публично высказался о ситуации. Ключевым вопросом повестки становится не развитие, а выживание бизнеса, заключил господин Лисин.



Российские компании уже начали продавать больше стальной заготовки в Азию, но с дисконтом от цены продукции

Падение производства, снижение спроса

По оценкам WSA, в марте производство стали в России упало на 1,8%, до 6,6 млн тонн. Падение в СНГ из-за Украины выглядит катастрофическим — обвал на 19,2%, до 7,4 млн тонн.

Прогнозы также не содержат оптимизма. В 2022 году потребление стали в России может упасть на 20%, до 35,1 млн тонн против 43,9 млн тонн в 2021-м, пишет в своем прогнозе WSA. Это первый прогноз ассоциации с начала боевых действий на Украине. При этом в 2023 году объемы потребления останутся на уровне 2022-го. Общее потребление стали в России, странах СНГ и на Украине, как ожидают в WSA, упадет на 23,6%, до 44,6 млн тонн. В 2023-м произойдет рост на 1,1%, до 45,1 млн тонн. Предыдущий прогноз предполагал рост потребления в России на 3% в 2022 году. Аналогичные показатели ожидали и в СНГ. WSA считает, что военные действия на Украине завершатся в 2022-м, но санкции в отношении России в значительной степени сохранятся. Геополитическая ситуация вокруг Украины имеет серьезные долгосрочные последствия для мировой сталелитейной промышленности, полагают в ассоциации. Следует ожидать корректировки торговых потоков и цепочек поставок, изменения торговли энергоресурсами. О стабилизации ситуации в краткосрочной перспективе речи не идет.

Поставки в Китай в обмен на дисконт

Традиционным ответом на все вводимые Западом санкции является обещание переориентировать экспорт в Азию, прежде всего в Китай. Ассоциация черных металлургов «Русская сталь» оценила объем необходимого для переориентации экспорта на восточное направление в 4 млн тонн. По оценкам аналитиков «Атона», китайский рынок огромен. На него приходится более 50% общемирового потребления многих сырьевых товаров. Однако Китай имеет сильное собственное производство — доля импорта в объеме потребления составляет всего 25%, что ограничивает возможности замещения российскими товарами поставок из других стран. Поэтому обсуждаемая сейчас переориентация российской экспорта с дружественных стран на Китай может оказаться труднее, чем кажется на первый взгляд. Объем экспорта стали из России в дружественные страны — это почти 70% от общего объема ее импорта в Китай, по оценке «Атона». Если смотреть на конкретные компании, больше всего проблем от запрета на импорт в ЕС, видимо, у «Северстали». НЛМК пока удается избежать ограничений на экспорт стальных полуфабрикатов.

Принимая во внимание значительные объемы экспорта из России (по сравнению с импортом в Китай), в «Атоне» полагают, что российским компаниям могут предложить зайти на китайский рынок в обмен на неко-

торый дисконт от цены продукции. То есть с точки зрения цен перенаправление поставок в Китай не сулит российским производителям существенных экономических выгод.

Впрочем, руководитель отдела аналитических исследований Альфа-банка Борис Красноженов полагает, что спрос на сталь в Азии продолжит расти. Российские компании уже начали продавать больше стальной заготовки в Азию. «Мы также ожидаем увеличения поставок горячего и холоднокатаного проката российскими производителями. Высокий уровень эффективной вертикальной интеграции позволяет российским металлургам конкурировать на рынках Азии», — считает эксперт. Сейчас цены на прокат снижаются в Европе и Азии. В Европе основной причиной снижения цен является слабый спрос и замедление экономической активности. Цены на горячекатаный прокат сейчас составляют £1150–1200 за тонну на базисе ex-works. На пике ранее в текущем году цена превышала £1600 за тонну. В Азии цена горячекатаного проката опустилась до \$800 за тонну на базисе cft, Вьетнам. Снижение цен связано с рисками ослабления спроса на сталь в Китае из-за продолжающейся пандемии.

Инвестиции в выживание

Эти негативные факторы заставляют металлургов пересматривать свои планы. Пока учетом развивающейся ситуации по закрытию некоторых рынков для металлургов формулы для инвестиций также снижаются, говорит директор группы корпоративных рейтингов АКРА Илья Макаров. Скорее всего, инвестиции будут направляться не на расширение, а на поддержание и модернизацию существующих мощностей. Объем дивидендов будет зависеть от многих фактов, в том числе от того, что в текущих реалиях нужно больше думать о социальных аспектах и повышении уровня зарплат рабочим на фоне возросшей инфляции. «Думаю, «зеленая» тема останется актуальной, хотя будет отодвинута по приоритетности», — говорит Илья Макаров.

«Приоритеты в области «озеленения» металлургии сдвинулись в пользу борьбы с реальными загрязняющими веществами, а не CO₂. Кроме того, ESG-повестка в стране будет смещаться в пользу большего внимания к развитию социальной инфраструктуры. Таким образом, прямого отказа от «зеленой» повестки, скорее всего, не будет, а вот ее трансформация в пользу решения действительно существующих проблем вполне ожидаема», — полагает Сергей Гриншунин из НРА.

Евгений Зайнуллин

Стратегия расширения покрытия

— страхование —

Сбор страховых премий по всем видам страхования в металлургии составлял в последние годы 5–7 млрд руб. ежегодно. Санкционный режим затронул металлургическую отрасль не только в части производства и реализации продукции, но и повлиял на механизмы хеджирования рисков. Однако кризис подтвердил, что страхование является не только самым надежным, но и самым недорогим способом защиты от рисков.

Уровни защиты

Металлургическая отрасль характеризуется высокой концентрацией стоимостей, высокой дороговизной оборудования, сложным технологическим процессом, производством, сопряженным с высокими температурами и значительным потреблением электроэнергии, а в случае возникновения материального ущерба — существенными финансовыми убытками, нарушением цепочек поставок и значительными сроками восстановления производства.

Как отмечает президент Всероссийского союза страховщиков Игорь Юргенс, сложности в подборе страхового покрытия в металлургии связаны с тем, что российская металлургия представлена значительным количеством предприятий, существенно различающихся по сложности производства (от руды до проката или передела металлолома), размерности (объем и номенклатура выпускаемой продукции), географическому положению (близость к руде или электроэнергии), а отдельные предприятия или вертикально интегрированные холдинги владеют месторождениями полезных ископаемых и поставляют продукцию конечным потребителям.

Кроме того, в рамках обсуждения ESG-повестки металлургическое производство в части старых технологий является экологически грязным.

Впрочем, как отмечает генеральный директор компании «Совкомбанк Страхование» Игорь Лаппи, страхование ответственности за вред окружающей природной среде является редкостью. Для развития экологического страхования в настоящих условиях недостаточно желания самого предприятия, необходима законодательная база для определения величин потенциального ущерба, а также объективной оценки риска, экспертизы и т. д. В перспективе экологическое страхование может развиваться за счет вмененного или обязательного характера требований к наличию соответствующего страхового покрытия.

При этом не существует каких-либо нормативных или законодательных требований по отношению к тому, какие виды страхования должны приобретать владельцами металлургических предприятий, если не считать обычных обязательных видов: обязательного страхования ответственности владельцев опасных производственных объектов, обязательного страхования автогражданской ответственности и редко — обязательного страхования ответственности перевозчика перед пассажирами.

В таком высокорисковом сегменте страхование зависит исключительно от отношения высшего руководства и собственников к рискам на основе стратегии управления рисками, к оценке рисков и их материальных последствий, оценке альтернативных сценариев минимизации рисков.

Риск размещения

Учитывая стоимость всего имущественного комплекса металлургического предприятия, договор страхования имущества, как правило, предполагает наличие лимитов и подлимитов, ограничивающих ответственность страховщика по тем или иным событиям или статьям понесенных в случаях возникновения материального ущерба расходов.

50 млн тонн вариантов

— конкуренция —

За три месяца, прошедших с начала санкционной войны, после тотального первоначального обрушения экспорта ситуация в российской угольной отрасли поменялась к лучшему. Российский уголь продается с пугающими скидками, однако примерно по таким ценам российский уголь торговался на мировых рынках и осенью 2021 года. Поэтому, несмотря на анонсированный отказ ЕС от российского угля, трех-четырёхкратное подорожание морских перевозок и вынужденный дисконт на 30%, экспорт угля из России на северном и южном направлениях продолжается.

Кризисы как норма жизни

Угольная отрасль всегда отличалась повышенным риском для предпринимателей. Уже несколько раз ее хоронили. С начала это была «газовая пауза» в СССР, потом шахтерские забастовки, которые являлись одним из кризисов, приведших к распаду страны, после чего был взлет китайской черной металлургии, сменившийся резким падением цен на уголь. На этом проблемы не закончились. В 2008 году, когда цена на коксующийся уголь впервые преодолела \$300 за тонну, начался глобальный экономический кризис.

Череда крупных наводнений в Австралии в 2011–2013 годах несколько исправила ситуацию, однако после этого наступил кризис в мировой угольной отрасли, и титаны угольной добычи США, просуществовавшие более 150 лет, объявили себя банкротами. Следующий рост цен совпал с попытками правительства Китая регулировать количество рабочих дней на предприятиях по добыче угля. Внутрикитайские правительственные инициативы совпали с новым наводнением в Австралии в конце 2016-го, что опять подняло цены на уголь до \$350 за тонну. Но уже к 2018–2019 годам цены пошли вниз, и угольщики вновь начали терпеть убытки.

Начало пандемии коронавируса ударило по отрасли, но сильнее оказался эффект декарбонизации, когда все потребители начали перечислять планы по отказу от угля, а черные металлурги даже начали говорить о водородном способе производства стали. Казалось, конец отрасли предreshен, но во второй половине 2021-го стало вдруг очевидно, что бесконтрольно вливаемые в фондовые рынки средства в США, странах ЕС, в Великобритании, Японии и даже в Китае разогнали мировую инфляцию, вызвав масштабный рост стоимости сырья.

Подорожал уголь как коксующийся, так и энергетический, цены на первый достигли \$500–600 за тонну, а энергетический вышел на отметку \$350 за тонну (здесь сказались усилия правительства США по недопущению в ЕС дешевого российского газа по «Северному потоку-2»). Для угольщиков России наступили золотые времена — железная дорога не успевала вывозить продукцию на экспорт. Но участники отрасли понимали, что это недолгий праздник. Как и ожидалось, коллапс случился в конце февраля, когда западный мир одновременно отказался от сотрудничества с Россией, поставив перед отраслью вопрос, как организовать сбыт продукции, максимально сохранить занятость и вообще продолжать свое существование.

Глупость текущего момента

Основной риск текущей ситуации — анонсированный уже отказ стран ЕС от закупок российского угля с 10 августа текущего года (российский экспорт угля в ЕС по итогам 2021-го суммарно составил 50 млн тонн). Уже сейчас отмечается резкое снижение закупок угля Германией — на 70% по сравнению с уровнями импорта мая 2021-го, Британия снизила закупки на 50%. По данным источников в угольной отрасли, с 24 февраля по начало мая экспорт российского угля составил около 15,7 млн тонн, что на 5% ниже уровня прошлого года. На фоне роста объемов сбыта в течение января и первых двух декад февраля поставки угольной продукции из России снизились по итогам первого квартала на 2,2% относительно показателей первого квартала 2021-го. Характерно, что Польша, которая заинтересована в вытеснении российского угля из ЕС, так как сама является крупным добытчиком угля, пока снижает закупки из России лишь на 6%. Неприятным моментом является снижение в марте отгрузок в Китай и Индию, что продиктовано ростом собственной добычи в этих странах на фоне беспрецедентного роста цен. Тем не менее пока ожидается, что существенного спада на этом направлении удастся избежать, а вероятнее всего, получится даже нарастить сбыт в эти страны.

Цены на уголь, которые начали снижаться из-за ковидных ограничений, снова начали повышаться и находятся на уровнях \$390 за тонну энергетического угля, \$450–\$550 за тонну коксующегося угля высокого качества. Такие котировки позволяют вернуться на рынок Европы и других дефицитных по уголю регионов поставщикам из США.

c29

c30

c28

металлургия

«Цифровая трансформация помогла нам быстрее реагировать на изменения рыночной ситуации»

ЕВРАЗ Маркет провел трансформацию бизнеса в 2021 году, что позволило нарастить клиентскую базу и сохранить статус лучшей металлотрейдинговой сети в стране. Генеральный директор ЕВРАЗ Маркета **Наталья Береза** отмечает, что сегодня фокус компании направлен на совершенствование цифровых сервисов и развитие продаж по модели self-service. Для максимальной оперативности и гибкости в работе с разными клиентскими сегментами компания уже трансформировала коммерческую службу и продолжает движение в сторону персонализированного сервиса.

— инновации —

— **Сегодня рынок требует от участников инновационных подходов и эффективных инструментов. Перейдя на омниканальную модель продаж и развивая e-commerce, компания, на ваш взгляд, отвечает этим требованиям?**

— Да, мы идем в тренде. Трансформация бизнеса и e-commerce позволяет нам развиваться системно и улучшать клиентский сервис. ЕВРАЗ Маркет становится современной, энергичной, цифровой компанией, которая уверенно смотрит в будущее и движется вперед. Наша главная цель — обеспечить прирост клиентской базы, оставаясь при этом лучшим поставщиком по качеству сервисов и повышая лояльность клиентов к компании. Благодаря автоматизации мы сократили время прохождения заказа через нашу бизнес-систему и увеличили скорость обслуживания клиента на всех этапах: от формирования заказа до его исполнения. В этом году у нас амбициозные планы развития продаж по модели self-service, когда клиент может пройти весь путь покупки металла в нашем интернет-магазине без участия менеджера. В новых реалиях, когда за пандемию все привыкли пользоваться интернет-площадками, доставками, это очень классная история.

Мы прикладываем максимум усилий, чтобы обеспечить производительность нашей инфраструктуры и бесперебойную логистику. Работаем над сокращением сроков доставки. Например, доставку заказов на расстояние до 150 км мы готовы осуществлять в срок один-два дня. Очень плотно занимаемся перепрограммированием CRM-системы 1C ERP.

Цифровая трансформация бизнеса помогла компании еще быстрее реагировать на постоянные изменения ситуации на рынке. В 2021 году нам удалось увеличить чистую прибыль в 4,4 раза. ЕВРАЗ Маркет уверенно занимает свою нишу в качестве крупного игрока, профессиональное сообщество ежегодно признает нас лучшей сбытовой сетью России, что очень важно не только для клиентов, но и для сотрудников.

— **Какие изменения произошли в подходе к ценообразованию в рамках новой модели бизнеса?**

— Мы начали дифференцированно подходить к ценообразованию. Реализовали удоб-

ный инструмент — «умный прайс» — и продолжаем его развивать. У нас есть определенная градация прайс-листов: в зависимости от сегмента клиента и объема покупки автоматически формируется ценовое предложение. При этом, как и у других игроков, у нас есть персонализированные предложения для крупных клиентов и дополнительные скидки на акционные товары. В интернет-магазине автоматически осуществляется пересчет цен при покупке товара в штуках или метрах, а также в зависимости от размера закупаемой партии товара. Прайсовые цены ЕВРАЗ Маркета всегда актуальны и остаются одинаковыми для клиента независимо от того, осуществляется покупка в интернет-магазине или в офлайне.

— **А как на сегодня выглядит структура покупателей ЕВРАЗ Маркета?**

— Ранее в нашей структуре продаж можно было выделить три ключевых сегмента покупателей: заводы металлоконструкций, строительные компании и металлопереработчики. В основном в их адрес осуществлялись оптовые продажи. Сегодня наш фокус направлен на увеличение продаж в мелкооптовом сегменте. Появились адресные предложения для клиентов. Мы можем осуществлять в адрес наших партнеров любые продажи, в любом размере вплоть до одной единицы продукции. То есть нашим клиентом может стать даже небольшая строительная бригада, приобретающая на регулярной основе металл для строительства жилья или коммерческих объектов.

Клиентская база компании всегда динамична. На регулярной основе мы проводим ее актуализацию и развиваем CRM-подход во взаимоотношениях с клиентом. Количество наших клиентов за 2021 год увеличилось на 40%, и сейчас у нас более 19 тыс. активных покупателей. Число мелкооптовых клиентов выросло в три раза, примерно до 12 тыс.

— **Какие инструменты вы задействуете для повышения клиентоориентированности и как замеряете их эффективность?**

— Мы перезапустили интернет-продажи, в значительной степени упростили путь покупателя в онлайн. Обработка заказа сейчас занимает в среднем менее 30 минут. На веб-витрине ЕВРАЗ Маркета появились расширенный каталог с информацией о товаре, актуальные товарные остатки, конкурентоспо-



ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ЕВРАЗ МАРКЕТА

собные цены. В личном кабинете можно проверить баланс денежных средств, сформировать акт сверки и историю заказов. Клиенту доступен калькулятор сроков отгрузки, и теперь он в онлайн-режиме видит точную информацию о статусе текущих заказов. На сайте появилась возможность заказать продукцию с услугой металлообработки и выбрать время для отгрузки из предлагаемых слотов.

Еще раз хочу подчеркнуть: клиент теперь может пройти весь путь покупки на сайте самостоятельно, не прибегая к помощи коммерческих сотрудников компании ни на одном из этапов совершения сделки. Экономится время обеих сторон, не возникают ситуации недопонимания. Все максимально прозрачно и просто.

Мы регулярно проводим NPS-опросы для определения уровня лояльности покупателей к нашей компании. Получаем обратную связь, меняем процессы под запросы, устраняем разрывы на клиентском пути.

Видим массу положительных отзывов от клиентов, многие отмечают, что у нас лучший интернет-магазин в отрасли. Конечно, есть и критика, но мы реагируем на нее конструктивно, используем для улучшения нашей работы. Все для того, чтобы предоставлять нашим клиентам такой сервис, который хотели бы получать сами.

— **Что компании дано улучшение функционала интернет-магазина, какие дополнительные сервисы планируете запустить в 2022 году?**

— Объем продаж через сайт увеличился на 160%, количество заявок выросло в десять раз. В этом году мы сосредоточимся на внедрении новых электронных сервисов. Планируется уделить большое внимание личному кабинету и персональным предложениям для клиентов разных сегментов, а также развитию мобильной версии. Как уже говорила, сфокусируемся на развитии self-service продаж.

— **Можно ли делать ставку на расширение опций в онлайн, сокращая контак-**

ты людей с менеджерами? Некоторые вопросы все же требуют личной консультации.

— Мы не лишаем клиентов возможности общаться с личным менеджером. У нас по-прежнему работают менеджеры отделов продаж, сотрудники контакт-центра всегда готовы ответить на вопросы. При этом интерфейс интернет-магазина довольно прост и понятен, и процесс покупки с его помощью не составляет никакого труда. Мы не считаем наши опции чрезмерными — они стали привычными для современного человека. Ничего сверх тех возможностей и функционала, который предлагают маркетплейсы, мы не внедряем. Наоборот, стараемся максимально упростить и дать то, к чему клиенты привыкли в повседневной жизни.

— **Какие новые услуги могут быть востребованы в перспективе на российском рынке? Готовы ли их реализовать ЕВРАЗ Маркет?**

— Мы стараемся максимально быстро реагировать на запросы клиентов. Регулярно ищем новые возможности и опции, которые могут быть востребованы не только в металлотрейдинге. Проводим бенчмарки маркетплейсов, в том числе за пределами нашей и смежных отраслей. Очевидно, что сегодня именно маркетплейсы задают вектор развития e-commerce. И если мы поймем, что есть ниша или услуга, востребованная клиентами, то, конечно, будем развивать ее в ЕВРАЗ Маркете.

— **Насколько востребовано направление металлообработки? Состоится ли анонсированный ранее запуск крупного металлосервисного центра в Нижнем Тагиле в этом году?**

— ЕВРАЗ Маркет движется по пути развития собственных сервисных металлоцентров (СМЦ). В конце 2020 года в Ногинске мы открыли наш первый СМЦ.

Этим летом запланировано открытие СМЦ в Нижнем Тагиле. Его общая площадь с учетом открытых площадок для хранения металлопроката превысит 10 тыс. кв. м. Нижнетагильский сервисный центр позволит нам предоставить набор востребованных услуг для Урала, Сибири, Дальнего Востока и Казахстана. Планируем установку двух линий оборудования. К услугам порезки в размер, сверловки, фрезерования, маркировки, которые у нас есть в Ногинске, добавятся услуги дробеструйной очистки и покраски, а также формирования строительного подъема для крупного фасонного проката.

Это очень масштабный для нас проект. Мы видим на рынке повышенный спрос на услуги металлообработки и готовы его удовлетворять.

— **Трансформация бизнеса повлекла за собой изменение функционала сотрудников, создала запрос на привлечение новых профессий?**

— Мы серьезно трансформировали коммерческую службу, разделив ее на два направления: тех, кто работает с ключевыми клиентами, и тех, кто обслуживает мелкооптовый сегмент. У нас появились новые «цифровые»

профессии: команда WebShop, блок аналитического CRM, служба клиентского сервиса, позиции, которые фокусно отвечают за трансформационную деятельность бизнеса. Раньше часть этих задач решалась внутри маркетинга и операционного бизнеса, сейчас же под них создана целая команда.

— **В последнее время в металлургии заметно растет конкуренция за квалифицированные кадры. Как вы оцениваете привлекательность компании среди соискателей и сотрудников?**

— В 2021 году ЕВРАЗ вошел в число «золотых» работодателей России по версии Forbes. У нас особое внимание к образовательным программам, которые нацелены на повышение вовлеченности команды, развитие корпоративной культуры и повышение эффективности. Например, ежегодно в партнерстве с бизнес-школой «Сколково» проходит корпоративная программа обучения «Новые лидеры ЕВРАЗа», в которой участвуют самые успешные и результативные сотрудники. Руководители производственных и коммерческих функций участвуют в программе топ-300, где основной упор делается на развитие управленческих навыков.

Большое внимание уделяем безопасности наших людей. В пандемию мы действительно сделали максимум для них. Одними из первых перевели сотрудников на удаленную работу и до сих пор сохраняем гибкий график. Проводили масштабные тестирования на COVID-19 и всецело поддерживали заболевших коллег. Компания выполняет все зарплатные обязательства перед сотрудниками, включая заложенные механизмы индексации.

В ЕВРАЗ Маркете сейчас максимально интересно работать, в том числе с точки зрения развития компетенций. Наши сотрудники участвуют и в трансформации, и в новых проектах. При подборе сотрудников на свободные вакансии в первую очередь мы рассматриваем внутренний кадровый резерв компании.

— **Каким вы видите в целом вектор развития компании в 2022 году?**

— Сейчас непростое время, время изменений, и останавливаться в развитии мы не планируем. У нас продолжается и даже наращивает темпы трансформация, до конца года и даже на следующий расписаны ее ключевые мероприятия. Будем продолжать работать над повышением клиентоориентированности. Не менее важным проектом является апгрейд CRM-системы и системы управления заказами (Order Management System). Это позволит не только спрятать ряд процессов, но и выйти на более качественный уровень по сервису: сделать его максимально персонализированным.

Мы никогда не торопились демонстрировать результаты наших усилий и не кичились успехами. Но сегодня понимаем: у нас есть достижения, которыми мы хотим поделиться с внешней аудиторией. ЕВРАЗ Маркет старается отвечать всем вызовам рынка и стремится стать наиболее привлекательной компанией для клиентов с точки зрения уровня и качества сервиса.

Записал Олег Трубецкой

50 млн тонн вариантов

— конкуренция —

Сейчас экспорт американского угля растет, но быстро закрыть все потребности рынков, с которых вынужденно уходят российские угольщики, не получается, так как американские компании сталкиваются с требованиями более высоких заработных плат на фоне небывалой для США инфляции в 8,3% по итогам апреля текущего года. Кроме того, угольные компании не планируют вкладываться в расширение добычи либо приобретение нового оборудования, поскольку все находится под давлением климатической повестки, которую никто не отменял. Поэтому нынешний всплеск спроса на уголь воспринимается как временный, что не позволяет серьезно расширять доступность угольной продукции для рынков.

Австралия, которая могла бы закрыть потребности ЕС, сейчас активно работает с Индией, закрывая ее потребности на фоне засухи в стране. ЮАР — в прошлом один из лидеров мирового рынка поставок в Европу — столкнулся с резким ухудшением пропускной способности железных дорог на фоне многолетней сверхэксплуатации последних без должного внимания к их техническому состоянию. Частично проблему закрывают за счет перевозок угля автосамосвалами-большегрузами, что сильно ухудшает качество дорог, удорожает перевозку, тем более что цены на дизельное топливо в мире довольно высокие. Вьетнам и Индонезия на фоне высоких цен на энергоносители сейчас ограничивают экспортные поставки, чтобы создать избыток угля на локальных рынках и снизить его стоимость.

Одним словом, найти 50 млн тонн угля на мировом рынке для замещения выпадающего российского потребителям из ЕС можно, но получится дорого и неэффективно.



Дорогая дорога

Первые новости с угольного фронта нынешней санкционной войны были пугающими. Сухогрузы не заходили в российские порты, спотовые контракты не заключались. Угольщики грустно констатировали, что иностранные клиенты исполняли лишь контрактные обязательства, отказываясь от новых сделок. За три месяца, прошедших с начала введения санкций, ситуация поменялась. Российский уголь стал предлагаться с существенными скидками по отношению к международным котировкам. Размер скидки, по словам отдельных представителей отрасли, доходит до 30%. Цифра пугающая, если смотреть на нее в отрыве от текущих ценовых уровней. При нынешних ценах компенсация за поставленный уголь, получаемая российскими экспортерами, составляет более \$120–180 за тон-

ну — столько за энергетический уголь они получали только осенью 2021-го, и это вдвое выше ценовых уровней первого квартала прошлого года.

Не стоит обольщаться, утверждая, что санкции нам ни почем. К сожалению, судовладельцы значимо, в три-четыре раза, подняли стоимость перевозки угля из российских портов, мотивируя это тем, что условия страхования российской продукции стали крайне невыгодными. Собственного балкерного флота, необходимого для обслуживания всего вывозимого из России угля, к сожалению, нет, а «Совкомфлот», который был крупнейшим российским судовладельцем, сейчас вынужден даже продавать часть судов для расплаты с западными кредиторами. Тем не менее даже в сложившейся ситуации экспорт угля из России на северном и южном направлениях сохраняется.

Кроме того, сейчас активно налаживаются перегрузочные маршруты через Турцию. Объемы тут пока крошечные, но важен сам факт возможности таких операций, поскольку на фоне отказа ЕС от российского угля очевидным станет удлинение транспортных маршрутов по перевозке угля (Австралия—Роттердам, Индонезия—Роттердам, США—Роттердам, Россия—Индия, Россия—Китай по западному маршруту либо с использованием Северного морского пути). Это означает, что имеющийся парк сухогрузов в мире будет использоваться не рационально, что неизбежно приведет к росту стоимости перевозки продукции и росту стоимости угля. Это сделает возможность быстрой перегрузки российского угля через турецкие порты довольно привлекательной с финансовой точки зрения, а значит, такой маршрут обязательно появится. Не исключено даже появление «турецкой смеси угля», которая на 49% состоит из российской продукции, а на 51% — тоже из российской продукции, но уже успевшей сменить через цепочку трейдеров юридическую страну происхождения.

Оперативные вопросы отгрузки угля сейчас требуется решать через определение обходных маршрутов в Азию, особенно в Индию, через северо-западные и южные порты РФ. Возможно, стоит рассмотреть транспортировку угля в Индию через Каспийское море и территорию Ирана.

Пропускная неспособность

Самым же важным направлением сбыта угля остается восточное. Нужно понимать, что еще в прошлом году на нем были логистические проблемы — дошло до выделения квот на провоз угля для отдельных регионов. Теперь же, когда огромное число инных грузов — нефтепродукты, зерно, стальной прокат, древесина — поехало на восток, перевозка угля значительно осложнилась. Не секрет,

что РЖД уже давно говорит о нерентабельности перевозки энергетического угля. Раньше, когда сопоставимой грузовой базы не существовало, предлагалось возить больше угля коксуемого, тариф на перевозку которого выше. Теперь же, когда существует целая палитра высокодоходных грузов, угольщикам все сложнее согласовывать свои отгрузки с железной дорогой. Помимо самой перевозки требуется еще и найти покупателей на российский уголь. Если с энергетическим углем это нетрудно, то продажа угля для коксования — это сложная маркетингово-инженерная задача, которая требует довести до покупателя не только осознание дешевизны самой продукции, но и технических преимуществ, которые получит покупатель от использования российского угля.

Сегодня провозные мощности БАМа и Транссиба уже загружены на 100%, и пока вывезти объемы на уровне показателей, достигнутых в прошлом году, не получается. Это уже привело к снижению объемов добычи угля в Кузбассе, основном российском регионе по добыче угля, которая снизилась в первом квартале на 1,7%. Добыча по итогам первого квартала 2022-го достигла 51 млн тонн, на 1 млн тонн ниже, чем в первом квартале 2021-го. Причем добыча коксуемого угля снизилась на 4,7%, тогда как добыча энергетического угля упала лишь на 0,5%. С учетом случившихся в прошлом году аварий на шахтах можно отметить, что весь объем снижения добычи пришлось на шахты — 11,4%, тогда как открытые разрезы, наоборот, прибавили объемы добычи на уровне 4,5% к прошлому году. Таким образом, санкционный кризис неожиданно для всех повышает безопасность работы в российской угольной отрасли, что в долгосрочном плане должно положительно сказаться на отрасли и ее работниках.

Настораживающим фактором является рост складских запасов, ко-

торые увеличились на 17% по сравнению с уровнями прошлого года и достигли 17,9 млн тонн. С одной стороны, рост запасов потенциально повышает устойчивость энергетики страны к возможным шокам, с другой — угольные склады требуют очень профессионального обращения, чтобы не происходило самовозгорания угля.

Вдохновенные решения

Существуют, как представляется, два долгосрочных решения текущей ситуации со сбытом угля. Первое — это расширение использования контейнерных перевозок угля в Китай. Такая перевозка при всей ее дороговизне позволяет в полтора-два раза ускорять время непосредственно в пути и существенно экономить на разгрузке вагонов. Причем нехватку платформенного парка можно временно компенсировать полувагонами, в которые открытые контейнеры будут погружаться. Кроме того, необходимо субсидировать производство именно открытых контейнеров в России, ввести налоговые льготы для производителей, разрабатывать технологию выпуска бортового фитинга, который довольно часто имеет зарубежное происхождение даже для произведенных в России контейнеров.

Второе решение — совместное с китайскими машиностроителями строительство в России угольных станций, способных работать на сверхкритических и ультрасверхкритических режимах пара, оборудованных системами улавливания и очистки выбросов.

В завершение стоит отметить, что российский угольщикам не привыкать работать в условиях кризисов, поэтому нет сомнений в том, что и на этот раз решение сложившихся проблем будет найдено.

Максим Шапошников,
эксперт по устойчивому развитию

металлургия

Лом готовыт к худшему

Отрасль заготовки лома, который является важным сырьем для российской металлургии, оказалась под сильным давлением. С одной стороны, экспорт снижается из-за высоких вывозных пошлин, с другой — потребление стали в России может серьезно упасть, в результате чего сократится и ломозаготовка. По мнению представителей отрасли, сложившаяся ситуация может поставить на грань выживания компании, занимающиеся сбором лома.

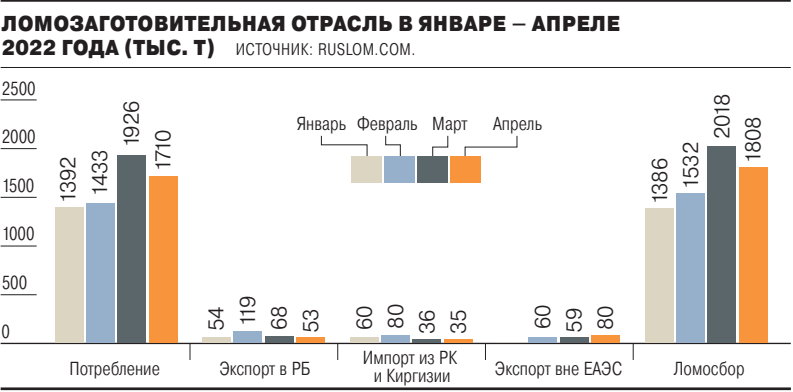
— поставщики —

Тарифная квота

Всемирная ассоциация стали прогнозирует, что по итогам года потребление стали в РФ может рухнуть на 20%, до 35,1 млн тонн. Если металлурги не смогут найти новые экспортные рынки, то это чревато снижением производства.

В этой ситуации отрасль ломозаготовки ожидает падение сбора. Об этом предупреждает ассоциация ломозаготовителей «Руслом.ком». Причиной этому станут разрыв логистических цепочек, финансовый дефицит, падение потребления внутри страны и серьезные барьеры для экспорта. Сейчас отрасль экспортирует лом с экспортной пошлиной в размере 5%, но не менее €100 за тонну, которая начала действовать с начала 2022 года.

Таможенная подкомиссия РФ одобрила введение тарифной квоты на экспорт лома и отходов черных металлов, которая будет действовать с 1 мая по 31 июля. В Минпромторге объясняют, что решение принято «с учетом тенденции к росту цен на данную продукцию на мировом рынке, что может повлечь ее удорожание на российский рынке и, соответственно, повышение цен на арматуру и сортовой прокат». Квота составляет 810 тыс. тонн, при поставках в ее рамках применяется минимальная экспортная пошлина €100 на тонну. При поставках сверх нее минимальная пошлина на три месяца, с 1 мая до 31 июля, поднимается почти в три раза — со €100 до €290 на тонну. На общих основаниях будут распределяться только 70% квоты, или 567 тыс. тонн. Оставшиеся 30% будут отпущены специальной категории экспортеров — по-



ставщикам лома для «системообразующих организаций» российской экономики (в их число входят градообразующие предприятия и основные исполнители гособоронзаказа).

Экспорт на стоп

Новый вид пошлины является, по сути, заградительным, экспорт лома уже значительно снизился. Экспорт вне стран ЕАЭС в январе—апреле текущего года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года упал на 79%, до 199 тыс. тонн, а экспорт в Белоруссию снизился на 29%, приводят данные в ассоциации. Кроме того, экспортеры Дальнего Востока констатируют, что Юго-Восточная Азия отказывается принимать и оплачивать груз из России, опасаясь санкций. Ломозаготовители Северо-Запада дополнительно сообщают еще об одном вызове: идет падение на всех рынках металлов. «Работающие в совокупности заградительные пошлины на лом, морская блокада со стороны стран ЕС, прекращение западного финансирования, а также проблемы в финансовых расчетах заморозили работу российских экспортеров. Ломозаготовители вынужде-

ны сокращать персонал и закрывать производственно-заготовительные участки», — говорят в ассоциации.

Там также считают, что рост пошлины нарушает баланс рынка, формирует ажиотажное поведение бизнеса. При заградительной пошлине и в условиях международных санкций прогнозируемый профицит лома черных металлов от уровня 2021 года составит без учета экспорта от 8 млн тонн в год. Подобный профицит неминуемо приведет к массовому банкротству ломозаготовителей, подорвет выстроенную инфраструктуру ломосбора и серьезно сократит его объемы, что будет иметь далеко идущие социальные, экологические и экономические последствия. На восстановление отрасли впоследствии придется потратить много денег и времени.

В конце февраля — начале марта ряд крупных заводов приостановил отгрузку лома, а остальные значительно снизили цены, рассказывает аналитик рейтингового агентства «Русмет» Анастасия Нестерова. Из-за возникших сбоев в отгрузках имела место большая волатильность в ценах на лом в разных регионах РФ.

Значение цены

2022 год начался с понижения цены черного лома на отечественном рынке, но с конца января цена начала подниматься, а в феврале цена на черный лом стремительно росла. Наивысшее значение цены наблюдалось в последнюю неделю февраля, когда средневзвешенная цена лома по России составила 31 670 руб. за тонну, после чего она пошла на спад. В марте цена снижалась — ее падение можно было наблюдать до 4–10 апреля, после достижения средневзвешенного значения в 24 480 руб. за тонну она снова начала расти. На начало мая индекс цены составил 29 340 руб. за тонну.

По оценкам «Руслом.кома», в оптимистичном сценарии, когда металлургические заводы смогут быстро переориентировать часть экспортных потоков и решить проблему финансово-транспортной логистики, спад ломозаготовки составит примерно 30%. В пессимистичном сценарии, в котором новые рынки откроются не ранее 2023 года, часть традиционных для экспорта из РФ азиатских рынков откажется от поставок из России, как это происходит сейчас — спад составит 50%.

В апреле замминистра промышленности и торговли РФ Виктор Евтухов заявлял, что цена на лом черных металлов на внутреннем рынке снизилась по отношению к пику января текущего года на 15–20% в зависимости от региона. При этом цены на лом на внешнем рынке выше в два раза, отмечал замминистра. «Я хочу ответить тем, кто утверждает, что в результате повышения вывозных пошлин у нас упадет ломосбор. Это не так. Пошлины на вывоз лома применяются государством для того,



В условиях снижения экспорта только увеличение спроса на лом внутри страны обеспечит развитие компаний, занимающихся его сбором

чтобы оставить стратегический ресурс, в котором нуждаются отечественные металлургические предприятия, в стране. Повышение пошлин — это инструмент, который доказал свою эффективность в вопросе насыщения внутреннего рынка ломом», — заявил замминистра. — Спрос на лом внутри страны стабильно высокий. Кстати, цена тонны лома на внутреннем рынке сегодня составляет 25–26 тыс. руб. за тонну, а около двух лет назад она была 14 тыс. руб., и ни тогда, ни сейчас сбор лома не падал».

Директор группы корпоративных рейтингов АКРА Илья Макаров

полагает, что собираемость лома не связана с экспортными ограничениями. Они способствуют стабилизации цен на лом внутри страны. По его мнению, на собираемость лома влияет потребление металлопродукции в прошлые годы. И здесь имеет место определенный временной лаг. Снижение потребления металла внутри страны в перспективе окажет негативное влияние на собираемость лома, а вот как раз ужесточение экспорта будет способствовать тому, что лом будет больше перерабатываться внутри страны, считает он.

Евгений Зайнуллин

В поисках стимулирования и альтернативы

— инструменты —

Но запрет не распространяется на стальной слаб и железную руду, одним из крупнейших поставщиков которых в ЕС является Россия. Продукция первого передела — слэбы и заготовка — продолжает продаваться, причем по высоким ценам. Европейские рынки заинтересованы в российских слэбах, так как даже прикратно подорожавшей и усложнившейся логистике они стоят значительно дешевле, чем слэбы европейских производителей. Для сравнения: российский слаб стоит \$700–800, в Европе ценник начинается от \$1,2 тыс., то есть дисконт примерно 20–30%.

Положительные факторы

Но весна неизбежна, как и новый строительный сезон. ЦБ не исключает нового снижения ключевой ставки, что будет стимулировать строительную отрасль и спрос на сталь, надеется представитель «Северстали». Также положительным фактором для спроса в России будет являться окончание действия депозитных счетов со ставкой больше 20% в июне, что потенциально мо-

жет стимулировать людей использовать освободившиеся средства для строительства и ремонта на загородных участках. Компания поддерживает инициативы правительства РФ по увеличению металлопотребления в России и готова принимать активное участие в реализации инфраструктурных проектов в стране.

Что касается инвестиционных программ, то большинство компаний успели реализовать основные проекты модернизации до начала этого кризиса. Однако преимущество они касались прокатных цехов, а не первого передела, который сейчас как раз становится более актуальным. Инвестиционные проекты будут касаться преимущественно этого. Кроме того, металлургам предстоит самостоятельно решать проблему обслуживания, ремонта станков и оборудования и в целом обеспечения предприятий ими. «Нельзя надеяться на поставки из Китая», — предупреждает Максим Худалов. «Северсталь», к примеру, занимается импортозамещением уже не первый год, что обеспечивает непрерывность производственного процесса на предприятиях компании даже в самые турбулентные времена. Эта «домашняя ра-

бота» оказалась в текущей ситуации как нельзя кстати. Причем компания не только замещает собственные потребности в импортных комплектующих, но и помогает клиентам искать решения аналогичных проблем.

Для «Норникеля» главное — сохранение непрерывности производства, обеспечение экологической и промышленной безопасности, выполнение обязательств перед клиентами и партнерами, подчеркивают в компании.

«Норникель» пока не меняет своих планов развития и продолжает реализацию масштабной инвестиционной программы. Это диктует потребность в квалифицированных кадрах, так что компания не просто не планирует сокращений, напротив, продолжит прием новых сотрудников. Сохранятся и все социальные программы.

Сохранить производство и сотрудников

В России акцент будет сделан на социальных программах. Возможно, металлурги и хотели бы их сократить в текущих экономических условиях, но сейчас будут их лишь наращивать, чтобы поддержать и сохранить сотрудников, главный актив компаний.

С начала года «Норникель» повысил вознаграждение сотрудников: в Норильске и Красноярском крае — на 20%, в Мурманской области — на 10%, индексация в других регионах составила 6,7%. В марте было принято решение довести индексацию заработной платы до 10% всех регионов деятельности компании. Кроме того, тогда же было решено дополнительно поддержать коллектив и выплатить единовременное дополнительное вознаграждение по итогам первого квартала в размере ежемесячной базовой заработной платы, но не менее 50 тыс. руб. каждому сотруднику.

В текущей ситуации основные приоритеты — сохранение загрузки мощностей и коллектива компании, согласны в «Северстали»: компания продолжает выполнять все свои социальные обязательства в полном объеме.

Прежде всего трудности связаны с нарушением цепочек поставок, закрытием традиционных для нас экспортных рынков, возросшей конкуренцией на внутреннем рынке, рассказывает представитель «Северстали». Сейчас компания занимается поиском альтернативных

экспортных рынков, прежде всего в азиатском и ближневосточном направлениях.

Угроза дефолта и ареста имущества

Если в логистике металлургии уже постепенно начали перестраивать процессы, то как быть с обязательствами по бумагам перед иностранными инвесторами и листингом на зарубежных биржах — этот вопрос пока не имеет ответа. Компании готовы платить в полном объеме, однако из-за санкций и ограничений, наложенных на финансовый сектор, порой нет механизма для проведения таких операций.

В начале апреля Госдума в третьем чтении приняла закон, запрещающий размещение депозитарных расписок на ценные бумаги российских компаний на иностранных площадках. В отношении существующих бумаг должен быть проведен делистинг. Под действие закона попадают 27 российских эмитентов, у которых расписки представлено в среднем около 15% уставного капитала. Общая их стоимость на конец февраля текущего года составляла около 5 трлн руб. Закон содержит оговорку, кото-

рая позволяет продолжать депозитарным распискам обращаться за пределами РФ при соответствующем разрешении правительства. Такие исключения будут возможны по ходатайству компаний-эмитентов и без них, а соответствующее решение будет принимать подкомиссия правительственной комиссии по контролю за осуществлением иностранных инвестиций, созданная в Минфине.

Публично против инициативы выступил Владимир Лисин, который увидел в этой законодательной инициативе лишь увеличение рисков. Большинство же эмитентов лишь подчеркивают, что не понимают, как это положение смогут выполнять подсанкционные компании.

Сохраняется у металлургов и проблема выплат по еврооблигациям. Президент РСПП Александр Шохин пояснил, что российские эмитенты еврооблигаций не могут этого сделать. А в случае возникновения дефолтов и кросс-дефолтов иностранные держатели бондов смогут обращаться в суды и требовать наложения обеспечительных арестов на выручку российских компаний, полученную за рубежом, а также на активы.

Мария Иванова

Цветные перспективы

— конъюнктура —

Рынки металлов сейчас благоволят производителям. Несмотря на санкционный кризис, вызванный конфликтом на Украине и COVID-19, металлургии, производящие алюминий, медь и никель, пока могут с определенным позитивом смотреть в будущее. О реальности их перспектив говорят высокие цены на эти металлы, которые не могут сохранять долго, но пока производители имеют все шансы отлично заработать.

Никелевый взрыв

Мировой рынок металлов испытывает большой стресс. Пандемия и санкционный кризис подорвали цепочки поставок, вызвав рекордные цены, которыекратно превышают себестоимость производства. «Глядя на условную маржу, которой пользуются майнеры, можно предположить, что рост цен в лучшем случае непрочен. Рентабельность намного превышает исторические нормы, и такое резкое расхождение цены и себестоимости не может длиться бесконечно», — считает вице-президент Wood Mackenzie Робин Гриффин. Однако пока производители имеют все шансы отлично заработать.

Сейчас цена на никель на LME находится на уровне \$27 890 за тонну, однако в марте этот металл наделал много шума на торгах. 8 марта торги никелем на LME были приостановлены, когда цена металла выросла почти втрое за две сессии и превысила \$100 тыс. за тонну. Все совершенные в тот день сделки общим объемом около \$3,9 млрд были отменены.

Рынок этого металла подержан колебаниями. «Норникель», один из крупнейших производителей этого металла в мире, в конце прошлого года прогнозировал, что в 2022-м рынок перейдет в состояние профицита в размере 59 тыс. тонн, который будет преимущественно сосредоточен на рынке низкосортного никеля, тогда как рынок высокосортного никеля будет находиться в балансе с риском перехода в состояние дефицита. Но высокая вероятность того, что прогнозируемое увеличение предложения может вновь не оправдаться и рост на 20% по сравнению с предыдущим годом не будет реализован, в то время как спрос на никель может остаться таким же высоким, как и в 2021-м, считает компания. Прогноз долгосрочного спроса на никель связан с развивающимся сектором электромобилей при поддержке государственных стимулов по всему миру.

По оценкам Wood Mackenzie, использование никеля в батареях увеличилось на 900 тыс. тонн за последние шесть месяцев. В основном это происходит из-за более высоких обязательств правительства и автопроизводителей по нулевому уровню выбросов. Аналитики ожидают, что аккумуляторы станут основным двигателем спроса на никель в будущем два десятилетия. Однако поставка дополнительных объемов может стать сложной задачей. В Wood Mackenzie оценивают потребность в дополнительном производстве никеля в 1,65 млн тонн в период с 2026 по 2038 год. Основные мощности вводились в последние годы в Индонезии, однако это негативно повлияло на окружающую среду. Обязательства, которые страна берет на себя в части ограничений по вырубке леса и строительства угольных электростанций, делает ввод новых мощностей нужными темпами крайне затруднительным.

Алюминий в цене

В 2021 году средняя цена алюминия составляла около \$2,5 тыс. за тонну против \$1,8 тыс. за тонну в 2020-м. Таким образом, алюминий поднялся на максимально высокий за последние пять лет уровень, комментирует управляющий директор рей-

тингового агентства НКР Дмитрий Орехов. Причинами столь бурного роста стали увеличение спроса на фоне постпандемийного восстановления экономики, сужение объема предложения за счет закрытия производств в Европе, введение экологических стандартов у крупных производителей и сокращение запасов металла на складах. Также на рост цены повлияли увеличение цены на газ и электричество, которое лежит в основе себестоимости, и произошедший в сентябре 2021 года воennyй переворот в Гвинее, крупным производителе бокситов.

С начала 2022 года, когда цена алюминия была \$2,8 тыс. за тонну, металл на фоне санкций Запада в отношении России, которая занимает около 13% мирового рынка алюминия без учета Китая, к началу марта превысила \$4 тыс. К началу мая цена опустилась ниже \$2,8 тыс. за тонну. Понижающий тренд, отмечает господин Орехов, вызван снижением экономической активности в Китае из-за ухудшения эпидемиологической ситуации, ужесточением денежно-кредитной политики крупнейшими центробанками мира в виде роста ключевой ставки, что привело к укреплению американской валюты и снижению инвестиционного спроса на металлы. Также негативное влияние на це-

ну оказывают новые проекты по увеличению предложения глинозема.

Объемы запасов алюминия также отрицательно сказываются на его цене. По состоянию на начало мая текущего года наблюдаются рост объемов запасов в Китае до 1 млн тонн и замедление тренда к снижению запасов в Европе (на LME снижение составило 0,1%, до 574 тыс. тонн). Дополнительным риском для алюминия может стать устойчиво высокая инфляция, которая может спровоцировать раунд повышения процентных ставок. Это сначала негативно скажется на промышленности, а затем и на спросе на металл.

Медные перспективы

Медь называют металлом будущего из-за важности в низкоуглеродной экономике. На LME фьючерсы на металл торгуются на уровне \$9 тыс. за тонну. В последнюю неделю биржевые цены на медь демонстрируют снижение на фоне повышения учетной ставки ФРС США, что привело к росту курса доллара, а также снижению темпов роста промышленности в крупных регионах потребления: Китае, США и Европе, говорит Наталья Величко, руководитель практики по работе с предприятиями металлургической и горнодобывающей отрасли КПМГ.

На рынке пока отмечается небольшой дефицит металла, хотя с начала года баланс рынка очень нестабилен. Все ограничения, связанные с цепочкой поставок из Латинской Америки и России, были нивелированы сильным снижением потребления в Китае, где с первого квартала и до сих пор сохраняется высокий риск введения локдаунов из-за роста числа заболеваний коронавирусом. С введением новых мер поддержки экономики правительством Китая спрос на медь должен увеличиться. Компании, скорее всего, будут осторожно выводить новые объемы на рынок, чтобы рынок не ушел в профицит, полагает эксперт.

Спрос на металл в ближайшие годы будет опережать предложение. Крупных проектов по добыче меди мало. По оценкам Wood Mackenzie, большая часть потребности в меди будет удовлетворена за счет вторичной переработки. Есть признаки значительных инвестиций в новые перерабатывающие мощности в Северной Америке, Европе и Азии. Аналитики ждут, что 6 млн тонн из 16 млн дополнительного спроса на медь в течение следующих 20 лет будут удовлетворены за счет переработанного сырья.

Евгений Зайнуллин

металлургия

Герои нашего времени

Текущий кризис болезненно сказался на акциях российских металлургических и горнодобывающих компаний, как и на всем отечественном фондовом рынке. Особенно это отразилось на бумагах компаний черной металлургии, на которые пришелся основной санкционный удар. Но для тех, кто намерен вложиться в российские акции, бумаги некоторых металлургов могут быть интересны. Тем более что акции компаний цветной металлургии практически вернулись на докризисный уровень.

— акции —

Черная метка

Акции российских металлургических и горнодобывающих компаний в текущем году в среднем ведут себя лучше рынка в целом. Если индекс Московской биржи с начала года до середины мая упал на 38,6% (падение за первый квартал при этом составило 28,4%), то индекс металлов и добычи — лишь на 25,6% (за первый квартал — на 17,7%).

Вместе с тем падение это было крайне неравномерным. Если бумаги «большой тройки» представитель черной металлургии с начала года до середины мая просели весьма существенно (ММК — на 36,9%, «Северсталь» — на 31,2%, НЛМК — на 27,3%), то потери инвесторов в акции российских металлургов оказались значительно меньше (РУСАЛ потерял 12,8% капитализации, «Норильский никель» — 8,7%, «Полус» — 4,5%).

Причина столь разной динамики в том, что компании цветной металлургии, в отличие от черной, не слишком сильно пострадали от санкционных ограничений, по крайней мере — от ограничений нефинансового характера.

Лучше всех положение у компаний цветной металлургии: их акции уже практически вернулись на докризисный уровень, поскольку они не попали под сколько-нибудь серьезные санкции, говорит аналитик «Финама» Алексей Калачев. Правда, это касается именно акций, а не депозитарных расписок. Текущий кризис сказался сильнее всего на депозитарных расписках Petropavlovsk и «Полиметалла», которые с начала года упали на 67,7% и 49,6% соответственно, отмечает главный аналитик ПСБ Егор Жильников. По мере того как все больше российских брокеров попадало под санкции, инвесторы активно продавали депозитарные расписки, чтобы не «застрять» в них. По словам эксперта, столь сильное снижение расписок Petropavlovsk связано еще и с тем, что из-за включения Газпрома в санкционный список Великобритании компания не могла производить выплаты по кредиту и реализовать продукцию, как того требуют условия займа. Petropavlovsk опасался вторичных санкций, так как компания зарегистрирована в Великобритании, но ситуация разрешилась тем, что Газпромбанк передал требования по кредиту УТМК.

У сталелитейных компаний положение гораздо хуже, чем у представителей цветной металлургии, в связи с принятием четвертого европейского санкционного пакета, в рамках которого они попали под запрет поставок ряда категорий проката, то есть продукции с высокой добавленной стоимостью, говорит Алексей Калачев. Поэтому котировки их акций сейчас находятся вблизи минимумов, достигнутых перед февральским закрытием Московской биржи. Больше других, по мнению аналитика, от этих ограничительных мер пострадала «Северсталь», у которой более трети выручки составляет европейский экспорт, причем преимущественно это именно прокат. Многие говорят, что можно перебросить продукцию на другие рынки, но очевидно, что это не нефть и не уголь: ни Китай, ни Юго-Восточная Азия сталь не примут — они сами обеспечивают 70% ее ми-



рового производства, им нужна руда, а не готовая продукция. Более того, они уже поделили между собой европейские квоты российских металлургов. Еще один неприятный для наших металлургов фактор состоит в том, что ограничения экспорта естественным образом давят на цены на сталь на внутреннем рынке.

В первую очередь компании черной металлургии сталкиваются с платежными проблемами — на данный момент это основная проблема, над решением которой активно работают компании, рассказывает ведущий аналитик ПСБ Алексей Головинов. Затруднения вызывает и вопрос экспорта: порты Черного моря не отгружают отечественную сталелитейную продукцию, ввиду чего единственным оптимальным местом для экспорта остается Владивосток, куда компании уже направляют свою продукцию, однако в гораздо меньших масштабах. На фоне этого крупнейшие предприятия активно пытаются работать с китайским рынком, однако цены реализации продукции заметно занижены китайскими клиентами.

Кроме того, предприятия были вынуждены временно заморозить инвестиционный цикл, завершая уже начатые проекты, в которых также наблюдаются проблемы: сталелитейщики вынуждены искать детали-субституты для завершения ремонтных работ.

Лучшие из худших

Вместе с тем эксперты отмечают, что на рынке акций металлургических компаний есть бумаги, которые, скорее всего, будут чувствовать себя лучше рынка, и тем инвесторам, которые делают ставку на то, что нынешний спад сменится движением вверх, имеет смысл к ним присмотреться.

Эксперт по фондовому рынку «БКС Мир инвестиций» Дмитрий Пучкарев считает, что в черной металлургии «сильно выглядят акции НЛМК». Компания продолжает работать на рынке ЕС, так как поставки слывов для заводов компании в регионе не попали под ограничения, поясняет он, добавляя, что бумаги интересны на горизонте более полугода, так как в краткосрочной перспективе динамика акций может быть волатильной.

Алексей Калачев также полагает, что наиболее прочным среди отечественных сталелитейных компаний выглядит положение НЛМК, у которого практически не пострадал экспорт: в ЕС и США он составляет преимущественно слабые, поскольку имеет возможность производить сталь непосредственно рядом с потребителями, 23% прокатных мощностей комбината расположены в Европе, 19% — в США. «Но это именно лучшие других черных металлургов. Если же сравнивать с эмитентами других отраслей, то все черные металлургии смотрятся сейчас хуже рынка в целом», — добавляет аналитик.

Продажи НЛМК в Европу составляют примерно 3,5 млн тонн, или 18% от общей выручки компании, для компании возможная потеря этого рынка может обойтись снижением совокупной выручки более чем на 9%, показателя EBITDA — более чем на 11%, опасается Алексей Головинов. Впрочем, одновременно он отмечает, что важную долю экспорта НЛМК занимает Северная Америка, формируя 24% от общей выручки. «Мы считаем, что перераспределение рынков сбыта для компании — вполне регулярная задача, как это было в 2020 году с упором на Азию, а потери от запрета могут быть разбиты на два ближайших квартала, после чего предприятия приступит к компенсации убытков. Не исключаем и переориентацию продаж на Ближний Восток, где компания также активно занимается реализацией продукции», — прогнозирует аналитик.

В связи с этими соображениями он рекомендует бумаги НЛМК к покупке. Также Алексей Головинов советует обратить внимание на акции ММК, которого, как и Evraz, санкции затронут в наименьшей мере. EVRAZ и ММК поставляют на европейский рынок порядка 500–600 тыс. тонн стали, или 7% от общей выручки, при этом имея более приоритетные точки сбыта, поясняет аналитик. У ММК это Россия (более 70% продаж), у EVRAZ 39% продаж приходится на Россию, 26% — на Азию, остальное — на Северную и Южную Америку.

В сегменте черной металлургии наиболее интересны могут быть акции ММК, поскольку компания

больше ориентирована на внутренний рынок и меньше испытывает влияние нарушения экспортных поставок, полагает портфельный управляющий УК «Альфа-Капитал» Дмитрий Скрюбин. При этом благодаря укреплению рубля внутрироссийская цена в долларах США сейчас выше экспортной даже без учета скидок, которые просят за российский экспорт, подсчитал он.

Меню санкций

В сегменте цветной металлургии основное внимание эксперты советуют обратить на акции «Норильского никеля» и РУСАЛа. «На наш взгляд, в текущих условиях наиболее привлекательно выглядят акции «Норникеля», — говорит Егор Жильников. — Против компании не были введены санкции, а высокая доля продукции на мировых рынках никеля и палладия дает основания полагать, что западные страны воздержатся от ограничительных мер».

«Норильский никель» остается нашим фаворитом, потому что его вес на мировом рынке палладия огромный, да и по никелю достаточно серьезный. Поэтому то, что на компанию не накладывают санкционных ограничений по экспорту, особого удивления не вызывает», — говорит Алексей Калачев. При этом он отмечает, что у компании есть некоторые проблемы с логистикой и с расчетами, но это все же не прямые санкции. Кроме того, в то время, как практически все металлургии отказались от выплаты даже итоговых дивидендов за прошлый год и не стали раскрывать отчетность за первый квартал, «Норникель», напротив, объявил итоговые дивиденды с очень неплохой доходностью и раскрыл данные квартальной операционной отчетности (финансовую он всегда публикует по полугодиям).

В цветной металлургии наиболее привлекательны акции РУСАЛа, считает Дмитрий Пучкарев. Хотя компания можно отнести к одной из наиболее пострадавших в секторе, ее акции выглядят дешево, учитывая перспективы дефицита на рынке алюминия. Сейчас запасы металла на бирже LME находятся вблизи минимумов, а производство в Европе угнетено высокими ценами на энергоносители. «Компания также выглядит привлекательно за счет доли в «Норникеле», за счет дивидендов от компании у РУСАЛа не будет проблем с ликвидностью», — добавляет эксперт.

В сегменте цветной металлургии РУСАЛ выглядит более недооцененно по продажам, говорит Дмитрий Скрюбин.

«Акции РУСАЛа выглядят вполне нормально, но здесь есть несколько вопросов», — замечает Алексей Калачев. Во-первых, поясняет он, компания не будет выплачивать дивиденды за прошлый год, хотя год был для нее очень удачным. Во-вторых, в текущем году у нее возможны определенные проблемы с сырьем и не понятно, как именно они будут решаться: его Николаевский глиноземный завод находится на Украине, и РУСАЛ там сейчас остановил производство. И одновременно Австралия заблокировала экспорт глинозема в Россию. Сейчас, по некоторым данным, идут переговоры о поставках сырья с китадцами, но как именно будут решены вопросы по ценам и логистике.

Петр Рушайло

Стратегия расширения покрытия

— страхование —

Например, стоимость имущества предприятия может составлять \$3 млрд, но по расчету и оценке различных сценариев возникновения страхового события для данного предприятия максимально возможный убыток составляет \$200 млн в отношении материального ущерба. Ответственность по договору страхования будет размещаться в перестрахование на сумму \$200 млн. Такой подход значительно удешевляет стоимость страхования и в принципе делает возможным страхование и перестрахование риска», — поясняет Николай Галушин, глава страхового брокера и общества взаимного страхования «Ростеха». Между тем, как добавляет Игорь Юргенс, нюансом здесь является адекватность оценки величины максимально возможного убытка, ведь если оценка будет недостаточной, то, с одной стороны, страховщику будет проще разместить риск в перестрахование, а с другой — в случае возникновения крупного убытка лимита, установленного по договору страхования, будет недостаточно для покрытия убытка в полном объеме, что приведет к тому, что часть убытка не будет возмещена по договору страхования.

В металлургии сложно сформировать оценку базы для определения страховой суммы (и, следовательно, базы для определения страхового возмещения). «Проще всего заключать договор на основе балансовой стоимости имущества, но эта сумма будет недостаточной для того, чтобы в случае крупного убытка получить возмещение от страховщика в размере, необходимом для восстановления поврежденного или уничтоженного имущества», — отмечает Игорь Юргенс.

Возможные убытки

Страховщики склоняются к тому, что правильным подходом является страхование на основе оценки восстановительной стоимости имущества. В противном случае страхование по заниженной стоимости хоть и позволит сэкономить на расходах по страхованию, но при ущербе выплата будет недостаточной для получения страхового возмещения, размер которого позволит восстановить утраченное имущество.

Чтобы обеспечить полноценную защиту, к базовому страховому покрытию, как правило, добавляют расширение. Наиболее значимым является страхование убытков от перерыва в производстве (предпринимательские риски). При таком страховании возмещению подлежат условно-постоянные расходы, которые не зависят от объемов производства, а также недополученная средняя прибыль за весь период перерыва или приостановки (частичной остановки) производства. Большая сумма или лимиты ответственности) риска по договорам страхования металлургических предприятий (от \$200 млн до \$400 млн по страхованию имущества и убытков от перерыва в производстве, до \$50 млн по страхованию грузов и до \$100 млн по страхованию ответственности коллегияльных органов управления) требует размещения рисков в перестрахование.

При этом, как уточнил представитель одной из компаний, активно страхующих металлургию, по ряду контрактов удается сохранять взаимодействие по уже заключенным международным перестраховочным программам, что сейчас активно используется как конкурентное преимущество.

«Ряд клиентов страховщиков, попавших под санкции, сейчас переходит в частные компании, в металлургической отрасли наметилась масштабная миграция клиентов — к концу года рынок мы не узнаем», — уточнил собеседник «Ъ», пожелавший остаться незамеченным.

Впрочем, как справедливо отмечает господин Юргенс, страхование является не только самым надежным, но и самым недорогим способом защиты рисков.

Вера Склиарова

хование рисков, связанных с поставками электроэнергии, ведь в случае существенного по срокам прекращения подачи энергии может произойти застывание расплавленного металла, что приведет не только к потере прибыли из-за остановки предприятия, но и необходимости демонтажа печей из-за застывшего металла (pot freezing). В связи с этим распространено страхование оборудования от поломок (machinery breakdown), которое, в частности, защищает трансформаторы и другое специфическое оборудование от внутренних поломок, а не только внешнего воздействия (пожар, взрыв, стихийные бедствия и т. д.).

Страхование убытков от перерыва в производстве непосредственно связано со страхованием имущественного комплекса предприятия. Объем страхового покрытия может отличаться — «все риски» или «от огня и сопутствующих рисков», а также расширения страхового покрытия, которые должны в полном объеме защитить интересы металлургической компании.

В последние годы увеличивались объемы по страхованию рисков, связанных с продажей продукции с отсрочкой платежа (страхование дебиторской задолженности, кредитных рисков на контрагентов), что направлено на расширение возможностей производителей по сбыту своей продукции как на национальном, так и на зарубежных рынках. С учетом санкционного бремени спрос на такие покрытия будет только расти, убеждены страховщики.

Конкурентное преимущество

Рынок страхования в металлургии является весьма ограниченным по количеству страховщиков, обладающих опытом в реализации проектов по страхованию таких предприятий, при этом два из четырех специализирующихся на этом сегменте страховщика попали под санкции. И если раньше потенциальные убытки распределялись между российским и западным рынками, причем с перевесом на две трети в сторону зарубежного, то в условиях кризиса сейчас основная роль в этом процессе отведена Российской национальной перестраховочной компании.

Николай Галушин отметил, что в имущественном страховании величина (страховая сумма или лимиты ответственности) риска по договорам страхования металлургических предприятий (от \$200 млн до \$400 млн по страхованию имущества и убытков от перерыва в производстве, до \$50 млн по страхованию грузов и до \$100 млн по страхованию ответственности коллегияльных органов управления) требует размещения рисков в перестрахование.

При этом, как уточнил представитель одной из компаний, активно страхующих металлургию, по ряду контрактов удается сохранять взаимодействие по уже заключенным международным перестраховочным программам, что сейчас активно используется как конкурентное преимущество.

«Ряд клиентов страховщиков, попавших под санкции, сейчас переходит в частные компании, в металлургической отрасли наметилась масштабная миграция клиентов — к концу года рынок мы не узнаем», — уточнил собеседник «Ъ», пожелавший остаться незамеченным.

Впрочем, как справедливо отмечает господин Юргенс, страхование является не только самым надежным, но и самым недорогим способом защиты рисков.

Вера Склиарова

Добавленная стоимость преодоления

— мнение —

Основной российской экономикой на протяжении многих лет является сырьевой экспорт. Одновременно страна импортирует готовую продукцию, производимую из этого же сырья, поэтому добавленная стоимость, создаваемая внутри, находится на невысоком уровне. По мнению АЛЕКСЕЯ НЕСТЕРЕНКО, директора практики стратегического и операционного консалтинга компании КПМГ, в ситуации санкционного кризиса эти экономические ножицы станут еще опаснее. Поэтому стратегически важно, чтобы цепочка создания добавленной стоимости переносилась на территорию России.

При импортозамещении в условиях санкционного давления есть два аспекта. Первый из них связан с ограничениями на импорт оборудо-

вания, запасных частей, материалов, ИТ-решений и т. д. Другой — с ограничениями на экспорт ресурсов.

Чаще всего вопросы импортозамещения запчастей и оборудования рассматриваются в отрыве от экспорта и сводятся к поиску альтернативных маршрутов поставок. Также и ограничения на экспорт в первую очередь рассматриваются в контексте того, как их обойти. В итоге появляются многочисленные схемы серого импорта и экспорта, которые приводят нас к ножицам дорожащего импорта и стремительно дешевого экспорта.

В результате российские компании покупают оборудование на 20–40% дороже, а продают ресурсы на 20–40% дешевле, чем неподсанкционные страны. Возникает эффект экономических ножиц в стиле «Иран 2.0». Преимуществом иранской экономической модели является относительная простота реали-

зации — необходимо перестроить лишь логистику и финансовые потоки. Важнейшим недостатком является накопление хронического отставания в экономике.

Альтернативным путем такой схемы в среднесрочной перспективе является путь развития промышленного производства более высоких переделов на своей территории.

За основу этого пути можно взять модель «Китай-70». В рамках этого пути Китай в 70-е годы XX столетия за счет своего ключевого ресурса — дешевой рабочей силы — развил у себя промышленное производство, постепенно переходя от более простых производств к более сложным, по ходу расширяя свое присутствие в индустриальной цепочке создания продукта высокого передела. В России также могут быть построены кластеры, которые будут увеличивать добавленную стоимость при переработке ресурсов.

Из схемы «Китай-70» в качестве примера нужно взять опыт привлечения иностранных инвестиций и создания совместных предприятий со странами, которые принимают свои экономические решения не на основе политической повестки, а на основе экономической целесообразности. Ключевым отличием России от Китая является то, что нашим конкурентным преимуществом являются сырьевые ресурсы, что открывает для нас новые возможности.

В результате страна сможет экспортировать продукцию более высоких переделов, поставляя ее и на внутренний рынок, который освободился после ухода западных поставщиков. На этом пути нужно научиться выделять партнеров с заинтересованностью в долгосрочных деловых отношениях и экспорте не только ресурсов, но и промышленных товаров. Необходимо руководствоваться максимально возмож-

ной выгодой от экспорта независимо от страны-покупателя.

Например, Индия, Китай и Турция заинтересованы прежде всего в покупке ресурсов с дисконтом к мировым ценам. А основной экспортный потенциал промышленной продукции лежит в Африке, Латинской Америке и странах Юго-Восточной Азии. Экспортно ориентированным компаниям необходимо искать новые рынки сбыта в политически нейтральных странах, параллельно наращивая внутреннее потребление своей продукции.

Например, сейчас Россия является одним из крупнейших мировых экспортеров ценных металлов: никеля, палладия и прочих. При этом импортирует большое количество катализаторов, которые делаются из этих металлов за границей, в частности в Китае.

Путь локализации производства на основе наших преимуществ (на-

личия сырья) на горизонте трех-пяти лет приведет к тому, что большая добавленная стоимость будет создаваться на территории России, которая станет и более независимой от санкций, и более интегрированной в мировую экономику. Большая интеграция приведет к тому, что Россию будет сложнее исключить из общей цепи поставок.

По оценкам КПМГ в России, большое количество базовых металлоконструкций и простого машиностроения может быть сделано на территории РФ. Кроме того, существенный потенциал лежит в области переработки ценных металлов. Стратегии развития конкретных кластеров с указанием типов продукции, необходимых инвестиций и подхода к финансированию этих инвестиций должны быть разработаны в ближайшее время, чтобы уже сейчас начать в России структурную трансформацию экономики.