

**Обзор рынка  
черной металлургии**

Москва, первое полугодие 2019 года

# Содержание

01	<b>Вступительное слово</b>	04
	<b>Ключевые выводы</b>	05
02	<b>Обзор мирового рынка черной металлургии</b>	07
	Тенденции в производстве	08
	Тенденции в потреблении	11
	Динамика цен на первичное сырье	13
	Динамика цен на сталь	16
	Международная торговля сталью в цифрах	17
03	<b>Обзор российского рынка черной металлургии</b>	18
	Тенденции в производстве	19
	Тенденции в потреблении	21
	Экспорт продукции черной металлургии в цифрах	22
	Импорт продукции черной металлургии в цифрах	23
	Значимые события	24
04	<b>Стратегии развития металлургических компаний</b>	25
	Стратегические альтернативы, определяющие направления инвестирования	26
	Коллективные стратегии	27
	Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии	28
	Стратегии развития зарубежных металлургических компаний	31
	Сравнительная характеристика стратегий российских и зарубежных металлургических компаний	32
05	<b>Состояние российского рынка черной металлургии по мнению его участников</b>	33
	Оценка текущего состояния металлургической промышленности	34
	Проблемы, факторы конкурентоспособности и приоритетные стратегии	35
	Цифровизация и инновации в металлургии	36
06	<b>Контакты</b>	38



# Вступительное слово



## Андрей Седов

Партнер  
Руководитель  
группы по оказанию  
услуг компаниям  
горнодобывающей  
и металлургической отрасли,  
компания «Делойт» в СНГ

Мы рады представить вам полную версию нашего аналитического отчета, подготовленного по инициативе компании «Делойт» в СНГ при поддержке фонда «Центр стратегических разработок». Это второе издание данного отчета в 2019 году. В нем мы предлагаем вам ознакомиться с обновленными данными за 2018 год, промежуточными данными по результатам первого полугодия 2019 года и прогнозами наших экспертов на 2020 год.

Данный проект реализуется ежегодно начиная с 2015 года. Его целью является комплексное исследование состояния металлургической отрасли.

Если у вас возникнут вопросы, касающиеся настоящего исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам.

Ключевые темы данного проекта:

- обзор мирового рынка черной металлургии;
- обзор российского рынка черной металлургии;
- стратегии развития металлургических компаний;
- состояние российского рынка черной металлургии по мнению его участников.



## Дмитрий Касаткин

Заместитель руководителя  
центра социально-  
экономических  
исследований,  
Фонд «Центр  
стратегических разработок»

Для металлургической промышленности 2019 год стал годом случайностей. События, произошедшие в Бразилии (прорыв дамбы), Австралии (тропический циклон) и Турции (экономическая дестабилизация), оказали большее влияние на отрасль, чем изменения, вызванные глобальными тенденциями.

В 2020 году следует ожидать продолжения зависимости мирового рынка от того, что может случиться в Китае, Индии и других странах Азии. Снизится влияние на рынок Европы, Северной Америки и Японии: сохраняя значительные объемы производства и потребления металлургической продукции, они будут оказывать все меньшее воздействие на рынки металлопродукции других стран.

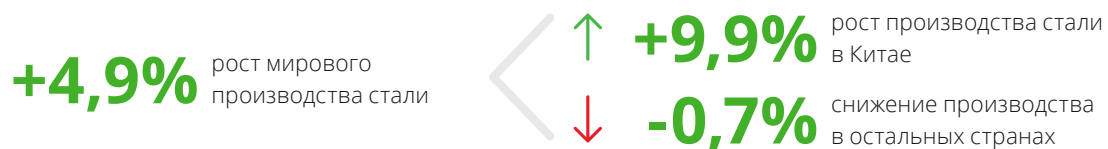
В России следует ожидать получения отдачи от роста инвестиционной активности металлургических компаний в 2018–2020 годах. Рост эффективности производства на основе снижения ресурсоемкости и повышения качества выпускаемой продукции будет поддержан спросом со стороны национальных проектов.

# Ключевые выводы

## Обзор мирового рынка

### В первой половине 2019 года:

(изменения по сравнению с аналогичным периодом 2018 года)



### Прогноз на 2019 год:

**+2,3%** рост мирового производства стали



**+1,8%** рост мирового потребления стали

В 2019 году цены на первичное сырье постоянно снижаются.

### Топ-3 стран-экспортеров (2018 год):

- Китай
- Япония
- Россия

### Топ-3 стран-импортеров (2018 год):

- США
- Германия
- Италия

## Обзор российского рынка

- Россия в 2018 году заняла шестое место среди стран — производителей стали по объемам производства.

**71,7 млн т** объем производства стали в России в 2018 году

- По итогам восьми месяцев 2019 года российские компании произвели **48 млн т** стали, что меньше показателя аналогичного периода прошлого года **на 0,4%**.
- Рентабельность по EBITDA ведущих российских металлургических компаний в первом полугодии 2019 года находилась в интервале **от 24% до 39%**.

**41,2 млн т** объем потребления стали в России в 2018 году

- Экспорт проката плоского в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года снизился **на 23%** в денежном выражении и уменьшился **на 17%** в натуральном эквиваленте.
- Экспорт труб в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года снизился **на 51%** в денежном выражении и в натуральном эквиваленте **на 39%**.
- Импорт проката плоского в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года сохранился в том же объеме в денежном выражении и сократился **на 8%** в натуральном эквиваленте.
- Импорт труб в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года увеличился **на 43%** в денежном выражении и в натуральном эквиваленте **на 86%**.

# Ключевые выводы

## О состоянии и перспективах развития металлургического сектора глазами рынка

### Текущее положение дел

**80%** компаний металлургической отрасли положительно оценивают текущее состояние дел в отрасли.

**93%** компаний металлургической отрасли положительно оценивают текущее состояние дел в своих компаниях.

### Ожидаемые изменения

**45%** компаний металлургической отрасли оптимистично настроены в отношении перспектив развития отрасли в России.

**62%** компаний металлургической отрасли позитивно оценивают перспективы развития своей компании.

### Топ-3 проблемы компаний металлургической отрасли:

- несовершенство государственного регулирования;
- недостаточный объем мощностей и производственно-технического потенциала;
- высокий уровень налогообложения;

### Топ-3 стратегии компаний металлургической отрасли:

- выход на новые рынки;
- внедрение передовых технологий и инноваций;
- техническое перевооружение и модернизация производства.

**0,24\*** – уровень развития металлургической отрасли по степени сложности внедренных технологий.

На сегодняшний день металлургическая отрасль является второй после сферы высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ по степени цифровизации отраслю в России (уровень инновационности\*\* металлургической отрасли — 0,24, уровень инновационности\*\* в среднем по России — 0,17).

Наиболее распространенной из рассматриваемых технологий, применяемой в компаниях металлургической отрасли, является использование электронного документооборота (**72%**).

**5,5%** в 2018 году средний объем инвестиций металлургических компаний, выделяемых на проведение исследований и осуществление разработок (в % от объема выручки)

**8,6%** в 2019–2020 годах

Приобретение передового оборудования и машин является наиболее популярной инновационной деятельностью среди компаний металлургического сектора (**66%**).

\*По результатам исследования «Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России» (1-е полугодие 2019 года)

\*\*Уровень инновационности — средневзвешенное значение оценки сложности технологии (от 0 до 1)

# Обзор мирового рынка черной металлургии



# Тенденции в производстве

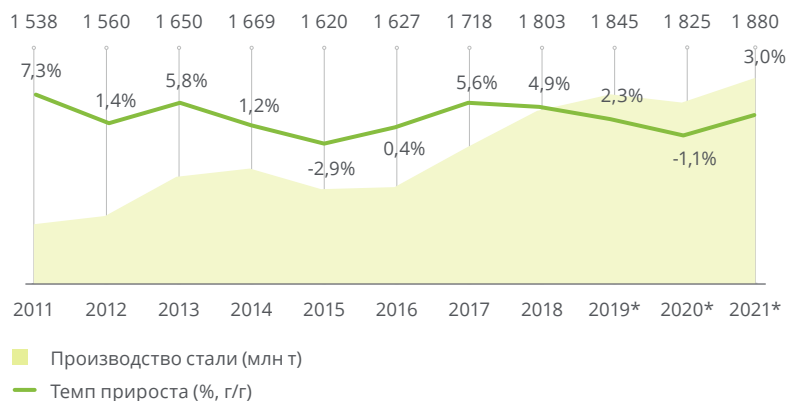
Эксперты EIU пересмотрели прогноз роста мирового производства стали в 2019 году с 1,3% до 2,3% в свете последних данных за весь год, опубликованных World Steel Association (WSA).

В первой половине 2019 года мировое производство стали выросло на 4,9%, однако во втором полугодии рост стал замедляться, в результате чего по итогам восьми месяцев 2019 года мировое производство стали выросло на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года и составило 1 239 млн т.

Разделение между Китаем и остальным миром продолжается: в первом полугодии китайское производство выросло на 9,9%, тогда как производство в остальном мире сократилось на 0,7%. Снижение цен на сталь на фоне роста цен на сырье приведет к снижению рентабельности и сокращению годового объема производства.

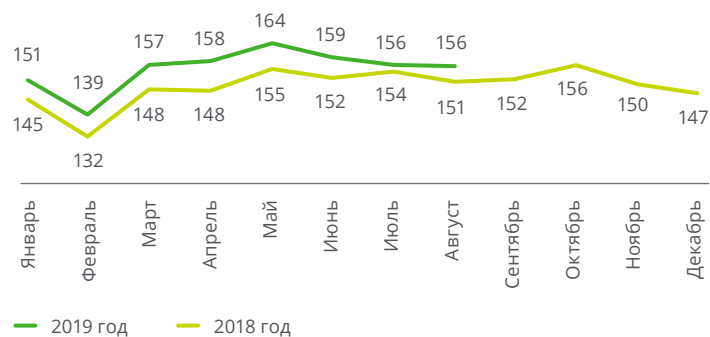
Эксперты EIU прогнозируют замедление годовых темпов роста производства, несмотря на высокий рост в начале года, до 2,3% в 2019 году, а затем сокращение на 1,1% в 2020 году. Такая динамика в первую очередь будет являться корректировкой высоких темпов роста, наблюдавшихся в 2017–2019 годах, и к 2021 году объем производства вернется к положительному значению и составит около 3%.

**Рисунок 1. Динамика производства стали в мире**



\* Прогноз Economist Intelligence Unit (EIU)

**Рисунок 2. Динамика производства стали, помесячно (млн т)**



# Тенденции в производстве

## Азия

В первом полугодии 2019 года китайское производство выросло на 9,9%. Эксперты EIU ожидают, что рост производства во второй половине 2019 года будет умеренным, а в IV квартале — снизится. Одна треть потребления стали в Китае, не учитываемая в строительстве, используется в производстве, включая судостроение, автомобильный сектор, бытовую технику, электротехнические и промышленные товары. По данным Китайской ассоциации автопроизводителей (СААМ), в 2018 году продажи автомобилей в Китае упали на 2,8% — до 28,1 млн единиц, а производство сократилось на 4,2% в годовом исчислении — до 27,8 млн единиц. Эта тенденция сохраняется: согласно СААМ, общее производство автомобилей сократилось на 13,7% в первой половине 2019 года, а продажи упали на аналогичную величину. Общий рост промышленного производства в Китае в первой половине 2019 года составил 6% по сравнению с 7,1% в первой половине 2018 года, но достиг 17-летних минимумов в июле 2019 года с ростом всего 4,8%.

Торговая война с США, по-видимому, наносит удар по объему промышленного производства и капиталовложений в обрабатывающую промышленность в Китае. Тем не менее правительство, вероятно, ответит на любое падение спроса дальнейшим целевым или общим стимулированием, которое ограничит скорость потенциального замедления. Корректировка запасов может привести к падению потребления в 2020 году после значительного роста производства в 2019 году, но эксперты EIU ожидают его восстановления в 2021 году.

Благодаря мерам стимулирования правительства Китая ожидаемый рост производства в 2019 году составляет 4% с дальнейшим снижением на 2,5% в 2020 году в результате незначительного спроса на сталь со стороны строительного сектора и сокращения запасов на фоне падения цен. Однако усилия китайского правительства по поддержанию экономического роста и предотвращению чрезмерного замедления экономики приведут к возврату роста в 2021 году с прогнозом его увеличения на 3%.

Производство Японии и Тайваня продолжало сокращаться в первой половине 2019 года, в то время как Южная Корея добилась небольшого роста. С другой стороны, производство стали во Вьетнаме, Индонезии и Малайзии в результате ввода дополнительных мощностей продолжает увеличиваться.

По данным 2018 года, производство стали в Индии выросло на 4,9%, опередив Японию как второго по величине производителя стали в мире. Благодаря растущему экспорту в первом полугодии 2019 года сталелитейная промышленность Индии выросла еще на 5%, что позволило отрасли преодолеть незначительный спрос на внутреннем рынке.

Эксперты EIU ожидают роста регионального производства на 3,6% в 2019 году и уменьшения на 1,5% в 2020 году, поскольку рост объемов китайского экспорта вновь окажет влияние на местное производство.

# Тенденции в производстве

Рисунок 3. Производство стали по регионам (% , 2018 год)



## Евросоюз (ЕС)

В первой половине 2019 года объем производства стран ЕС снизился на 2,5%, при этом невысокий спрос на рынке повлиял на способность производителей стали продавать ее автомобильному сектору.

Основная часть снижения объема наблюдалась в основных сталелитейных странах Евросоюза — Франции и Германии, хотя пострадали и периферийные страны. В попытке бороться с падением цен ArcelorMittal, крупнейший производитель стали в мире, объявил о сокращении производства на 3 млн т в годовом исчислении в III квартале 2019 года на предприятиях в Испании, Польше и Италии. Затем он объявил о дальнейших ограничениях производства в IV квартале

на своих европейских сталелитейных предприятиях, в том числе в Германии. Это эквивалентно примерно 10% ежеквартального производства плоского проката в ЕС, и данное событие окажет значительное влияние на рынок стали, особенно на спотовый рынок. Другие компании последовали его примеру: US Steel в Словакии не использовала примерно треть своей мощности, которая составляет 4 млн т в год, а Liberty Ostrava в Чешской Республике — на 20% своей мощности.

В результате эксперты EIU ожидают, что в 2019 году объем производства Евросоюза сократится на 3%, в 2020 году показатели останутся на том же уровне, а в 2021 году произойдет восстановление.

Источник: данные World Steel Association, EIU

Таблица 1. Прогноз\* динамики производства стали

	2019 год	2020 год	2021 год
<b>Мировое производство</b>	<b>+2,3%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>+3,0%</b>
Азия	+3,6%	-1,5%	+3,0%
Китай	+4,0%	-2,5%	+3,0%
Остальные страны Азии	+2,5%	+1,5%	+3,0%
Евросоюз (ЕС)	-3,0%	0%	+2,0%
Северная Америка (США, Канада, Мексика)	+3,0%	+1,0%	+2,5%

\* Прогноз Economist Intelligence Unit (EIU)

## Северная Америка

В марте 2018 года правительство США ввело 25%-ную пошлину на весь импорт стали. В ответ на это Мексика и Канада также ввели 25%-ные пошлины на американскую сталь. После подписания нового соглашения между США, Мексикой и Канадой под названием USMCA, которое заменяет Североамериканское соглашение о свободной торговле (NAFTA), Канада и Мексика отказались ратифицировать сделку до тех пор, пока не будет решен вопрос о пошлинах на сталь. В мае 2019 года страны — участники соглашения USMCA отменили торговые пошлины, в результате чего увеличилось производство стали на действующих заводах.

В США производство выросло на 5,4% в годовом исчислении в первой половине 2019 года, хотя спрос в регионе был ниже, так как объемы производства в Канаде и особенно в Мексике сократились.

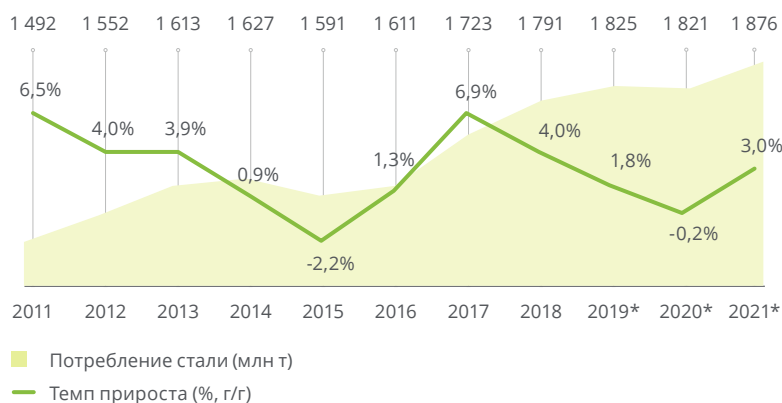
Темпы роста во второй половине года, вероятно, будут ниже из-за более высокого сравнения базовых ставок. Кроме того, американские заводы объявили о расширении мощностей до 10 млн т в год. Они начнут эксплуатироваться в 2020 году, что приведет к росту производства.

Эксперты EIU ожидают, что объем производства увеличится на 3% в 2019 году и на 1% в 2020 году. Далее последует рост на 2,5% в 2021 году, при этом объем производства в США будет опережать рост регионального производства.

# Тенденции в потреблении

По оценкам EIU, мировое потребление стали вырастет на 1,8% в 2019 году. Экономический спад в Европе и ограниченный рост на Ближнем Востоке, в Африке и в странах СНГ, а также снижение спроса в Азии являются основными факторами замедления роста. Ослабление автомобильной промышленности в мире и замедление увеличения капиталовложений в результате роста торговой напряженности являются глобальными негативными факторами. В то время как рост потребления стали в Китае останется положительным благодаря мерам денежно-кредитного стимулирования, темпы роста потребления стали в мире замедлятся из-за сокращения производства, наблюдаемого в результате торгового конфликта. Эксперты EIU прогнозируют, что замедление мировой торговли, прекращение стимулирования роста в Китае, проблемы задолженности развивающихся стран и обострение отношений между странами с развитой экономикой приведут к снижению спроса на сталь в 2020 году на 0,2%. Однако полномасштабного спада и сокращения спроса в течение второй половины 2019 года и до 2020 года в виде циклического ответа на высокие показатели 2017–2019 годов не ожидается, что говорит о том, что спад будет незначительным и в 2021 году произойдет восстановление роста до 3%.

**Рисунок 4. Динамика потребления стали в мире**



\* Прогноз Economist Intelligence Unit (EIU)

Источник: данные World Steel Association, EIU

## Северная Америка

По данным Американского института черной металлургии (AISI), на долю США приходится 75% потребления стали в Северной Америке, из которых 43% было использовано в строительном секторе в 2018 году.

Большие инвестиции в инфраструктуру, обещанные Администрацией президента Дональда Трампа, вряд ли будут осуществлены в ближайшие годы, учитывая сокращение бюджетных поступлений. Спрос на сталь в автомобильном секторе, который составляет 27% от общего объема спроса на сталь в США, в краткосрочной перспективе замедлится в результате замещения алюминия и разработки высокопрочных сталей, которые уменьшают ее размеры и вес. Электромобили представляют угрозу для долгосрочного спроса на сталь, так как технологические достижения и долгий срок службы электромобилей увеличивают их жизненный цикл и снижают спрос на их замену.

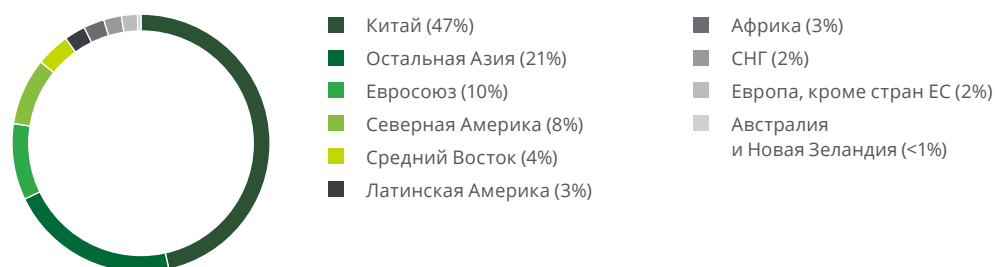
После того как правительство США ввело в середине 2018 года 25%-ный тариф на импортную сталь, сталепотребляющие компании США, вероятно, будут платить как минимум на 25% больше за закупку стали, чем их конкуренты, поскольку они продолжают рассчитывать только на импорт. Это повлияет на спрос на сталь в США в определенных секторах, например, стальных проволочных изделиях, где на защищенную катанку приходится высокая доля окончательной стоимости незащищенного стального провода.

Федеральная резервная система ушла от ожиданий дальнейшего ужесточения денежно-кредитной политики и вступила в цикл ослабления начиная со снижения процентной ставки на 25 базисных пунктов в июле 2019 года.

В результате эксперты EIU пришли к выводу, что потребление стали в Северной Америке вырастет примерно на 2% в 2019 году, а затем незначительно сократится в 2020 году в результате уменьшения объемов торговли и невысоких показателей в производственном секторе.

# Тенденции в потреблении

Рисунок 5. Потребление стали по регионам (% , 2018 год)



## Азия

На Китай приходится 51% мирового спроса на сталь, в то время как на Азию в целом — 70%. Потребление этих стран, следовательно, имеет решающее значение для мирового рынка стали. Строительный сектор, включая инфраструктуру и недвижимость, является наиболее важным сектором для спроса на сталь в Китае. На его долю приходится почти две трети потребления стали в стране.

В Азии (за исключением Китая) спрос на сталь увеличился на 4% в 2018 году: быстрый рост в Индии и развивающихся странах Азии был частично компенсирован фиксированным спросом в Японии и замедлением роста спроса в Южной Корее и Тайване. По оценкам EIU, ни в одной из зрелых азиатских экономик не произойдет роста в 2019 году, причем в это внесут свой вклад автомобильный

сектор, судостроение и электроника. Спрос в небольших странах Юго-Восточной Азии, который в большей степени наблюдается в строительной отрасли, продолжает увеличиваться, причем спрос на сталь на Филиппинах и во Вьетнаме растет на 5–10%.

Индия является одним из самых быстрорастущих рынков стали. Рост ВВП увеличился в 2018 году благодаря значительным расходам на инфраструктуру и росту производства. Потребление стали выросло примерно на 7,5%, что привело к падению экспорта и увеличению импорта. Однако в 2019 году спрос будет не таким значительным. Рост промышленного производства в Индии в июне 2019 года был всего на 2% выше, чем в прошлом году, и был существенно ниже среднего уровня

Таблица 2. Прогноз\* динамики потребления стали

	2019 год	2020 год	2021 год
<b>Мировое потребление</b>	<b>+1,8%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>+3,0%</b>
Азия	+2,4%	0%	+2,9%
Китай	+2,8%	-1,0%	+3,5%
Остальные страны Азии	+1,5%	+1,5%	+1,5%
Евросоюз (ЕС)	-2,0%	+1,0%	+2,0%
Северная Америка (США, Канада, Мексика)	+2,0%	-1,0%	+3,0%

\* Прогноз Economist Intelligence Unit (EIU)

в 2018 году (5,2%), тогда как в I квартале 2019 года рост ВВП упал до пятилетнего минимума в 5,8% в годовом исчислении.

Эксперты EIU прогнозируют, что после роста на 4% в 2018 году спрос на сталь в странах Азии снизится до 1,5% в 2019 году.

## Евросоюз (ЕС)

Эксперты EIU ожидают снижения роста ВВП ЕС до 1,2% в 2019 году в результате продолжающегося ослабления автомобильного сектора. Причиной такой нестабильности стало введение новых стандартов проведения испытаний на определение вредных выбросов, осуществляемых автомобилями, с 1 сентября 2018 года, которые привели к снижению цен и сокращению объема продаж старых автомобилей, в то время как новые автомобили еще не соответствовали новым

стандартам. В последнем квартале 2018 года и в I квартале 2019 года европейские автопроизводители уменьшили объемы производства, в результате чего заказы на сталь были отменены.

Торговая война между США и Китаем уже повлияла на промышленное производство в Германии путем падения спроса на продукцию высокого передела. Существует риск того, что если торговый конфликт значительно повлияет на реализацию автомобилей, то это окажет дополнительное негативное влияние на спрос на сталь в ЕС.

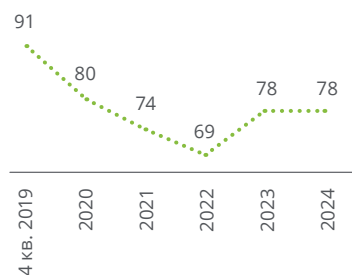
Таким образом, рост спроса на сталь в ЕС сократится на 2% в 2019 году, после чего произойдет незначительный рост в 1% в 2020 году и 2% — в 2021 году.

# Динамика цен на первичное сырье

**Рисунок 6. Динамика цен на железную руду, долл. США за тонну, 2018–2019 годы (Fe 62% CFR, порт Тайчжун, Китай)**



**Рисунок 7. Динамика цен на железную руду, долл. США за тонну, консенсус-прогноз до 2024 года**



Несмотря на отскок в августе, в 2019 году железная руда является самым быстрорастущим в цене товаром. В июле 2019 года цена на железную руду достигла своего 6-летнего максимума (123 долл. США за одну тонну), увеличившись почти на 70% с начала года, после этого упав до 93 долл. США за одну тонну. Одной из причин такой динамики является событие конца января 2019 года, а именно авария на железорудном руднике бразильской компании Vale, которая привела к сокращению производства, тем самым вызвав опасения по поводу дефицита этого сырья в мире.

Весной 2019 года снизились и поставки из Австралии в результате произошедшего тропического циклона, приостановившего крупнейшие экспортные терминалы страны.

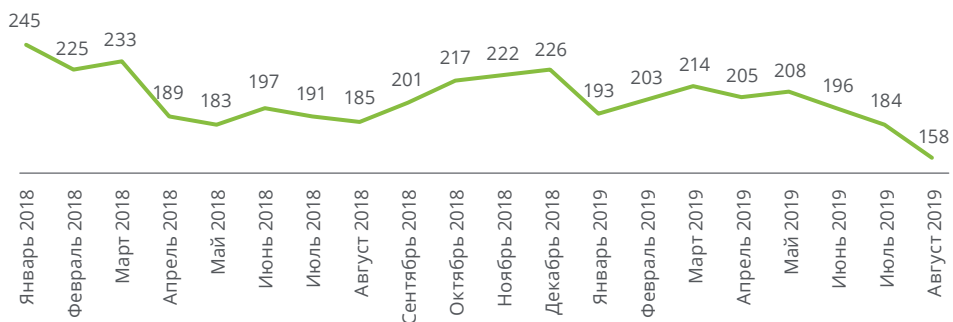
Сокращение поставок сырья из Бразилии и Австралии произошло на фоне рекордного повышения производства стали в Китае.

Поставка железной руды в Китай из Австралии занимает 30–35 дней, а из Бразилии — 80 дней, в связи с этим эксперты ожидают, что запасы железной руды в китайских портах в скором времени достигнут критически низких объемов.

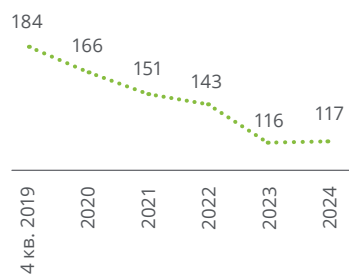
Прогнозируется, что в IV квартале 2019 года цены будут снижаться.

# Динамика цен на первичное сырье

**Рисунок 8. Динамика цен на коксующийся уголь, долл. США за тонну, 2018–2019 годы (FOB, Австралия)**



**Рисунок 9. Динамика цен на коксующийся уголь, долл. США за тонну, консенсус-прогноз до 2024 года**

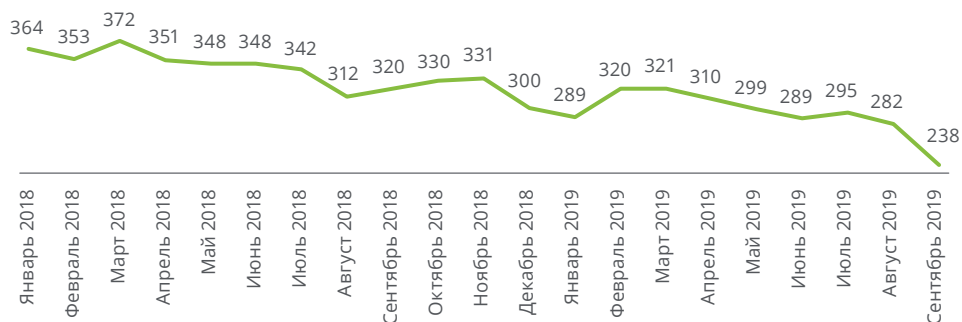


Цены на коксующийся уголь торговались в диапазоне около 200 долл. США за одну тонну в течение первого полугодия 2019 года. В начале 2019 года поддержку ценам оказывал высокий спрос на импортное сырье со стороны китайских потребителей (после отмены импортных ограничений, установленных в ноябре 2018 года), возвращение к закупкам индийских металлургов, потерявших надежду на удешевление сырья, а также временные перебои с поставками из Австралии.

Рынки коксующегося угля восстановились после форс-мажорных обстоятельств, приведших к значительному росту цен, и в результате этого во второй половине 2019 года мы наблюдаем снижение цен на фоне возросшего объема запасов. К августу 2019 году цена на австралийский коксующийся уголь заметно уменьшилась, упав ниже 155 долл. США за одну тонну FOB.

# Динамика цен на первичное сырье

**Рисунок 10. Динамика цен на лом черных металлов, долл. США за тонну, 2018–2019 годы (Steel Scrap Futures – (SSCc1))**



В этом году рынок лома черных металлов в США был очень нестабильным: рыночные цены падали в течение большей части первого полугодия в результате низкого спроса на потребление стали. По данным Fastmarkets MB, общий объем продаж лома черных металлов в США с мая 2018 года по май 2019 года вырос на 5%, внутренний спрос — на 9%, а экспортные продажи сократились на 9%.

Спрос на лом черных металлов в США был поддержан высокими и стабильными темпами работы сталелитейного завода Alter Trading Corp со средней загрузкой мощностей около 80% в течение большей части этого года. Однако в сентябре 2019 года как производство стали в США, так и эксплуатационные показатели прокатного стана снизились.

Сокращение производства стали в США произошло из-за того, что несколько предприятий, в том числе US Steel и ArcelorMittal, уменьшили объемы своего производства из-за недавнего снижения рентабельности горячекатаного проката по сравнению с ломом; при этом цены на HRC продолжают падать.

Кроме того, по данным Ассоциации производителей стали, американские заводы объявили о планах увеличить свои сталелитейные мощности на 13,9 млн т с прошлого года до 2023 года, причем почти все эти мощности составляют мощности EAF (электродуговые печи).

Ожидается сокращение объемов экспорта лома черных металлов в США. В результате замедления глобального экономического

роста спрос на сталь и, следовательно, на лом черных металлов снизится. Кроме того, существует обеспокоенность по поводу торговых войн и различных торговых ограничений, которые начали действовать, а также по поводу того, что это ограничивает поток материалов и делает более дорогостоящей для участников рынка отправку лома за границу. Турция, которая традиционно приобретает около 40% экспорта лома черных металлов в США и, следовательно, является крупнейшим пунктом назначения для этого лома, в последнее время заметно сократила свои закупки. Фактически с начала года она закупила только около 20% всего экспорта лома черных металлов в США, что оказывает большое влияние на рынок лома черных металлов, включая экспортные

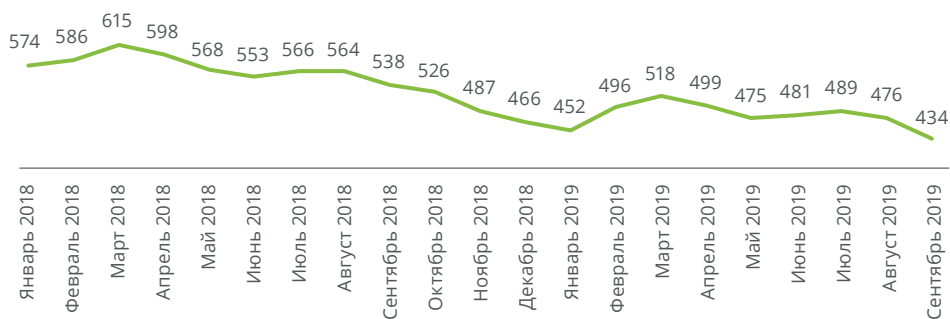
С 1 сентября 2019 года в России вступили в силу ограничительные меры на экспорт сырья, в частности, была утверждена квота на лом черных металлов в объеме 1,009 млн т с 1 сентября по 31 декабря 2019 года, вывозимого за пределы Евразийского экономического союза (ЕЭАС).

цены США. Однако это сокращение еще не отражено в последних данных о торговле Бюро переписей, представители которого сообщают, что с начала года по июль экспорт лома черных металлов из США в Турцию вырос на 3,3%.

Несмотря на тот факт, что в последнее время между США и Турцией сложились непростые отношения, Турция сокращает экспорт лома черных металлов из всех источников — не только из США. Это объясняется тем, что турецкие сталелитейные компании не смогли продать арматуру, которую они экспортируют в Юго-Восточную Азию, по таким высоким ценам, как планировалось, из-за конкуренции со стороны других стран Ближнего Востока и Азии, где недорогие заготовки легко доступны.

# Динамика цен на сталь

**Рисунок 11. Динамика цен на горячекатаный прокат, долл. США за тонну, 2018–2019 годы (CIS exports, FOB Black sea)**



Поскольку Китай остается крупнейшим в мире экспортером, его цены устанавливают уровень для большей части мирового рынка. В начале 2019 года цена на горячекатаный прокат составляла 475 долл. США за одну тонну FOB, после китайского Нового года цены восстановились более чем на 50 долл. США за одну тонну — до 525 долл. США за одну тонну FOB — и оставались на этом уровне в течение трех-четырех месяцев. Эффект от увеличения производства и замедления спроса ощущался в мае и июне, когда цены опустились ниже 500 долл. США за одну тонну, а затем последовало более резкое снижение в июле и августе до текущего уровня в 460 долл. США за одну тонну FOB.

Более высокие цены на железную руду означают, что маржа в настоящее время сокращается, и на фоне замедления спроса со стороны Китая эксперты EIU ожидают, что цены начнут снижаться, достигнув новых минимумов во второй половине 2019 года. Это приведет к уменьшению маржи в производстве стали и сокращению объемов производства в целом.

# Международная торговля сталью в цифрах

С 2016 года к топ-3 странам экспортеров и импортеров стали относиться одни и те же страны. На первом месте среди стран экспортеров по-прежнему находится Китай, однако объем экспорта продолжает уменьшаться (на 6 млн т по сравнению с 2017 годом). Япония осталась на втором месте, показав незначительное уменьшение экспорта (на 1 млн т). На третье место поднялась Россия, увеличив экспорт стали до 33 млн т.

Значительное сокращение объема экспорта за год продемонстрировала Индия, которая уменьшила общий объем экспорта в 2018 году по сравнению с 2017 годом на 5 млн т.

Импорт стали в ЕС увеличился по сравнению с 2017 годом на 4 млн т, в то время как в Южной Корее импорт стали уменьшился на 4 млн т.

**Таблица 4. Топ-20 стран-экспортеров (2018 год, млн т)**

	Млн т	
1	Китай	68,8
2	Япония	35,8
3	Россия	33,3
4	Южная Корея	30,1
5	Евросоюз (1)	28,4
6	Германия (2)	26,0
7	Турция	19,9
8	Италия (2)	18,2
9	Бельгия (2)	18,0
10	Украина	15,1
11	Франция (2)	14,4
12	Бразилия	13,9
13	Тайвань	12,3
14	Индия	11,1
15	Нидерланды (2)	11,0
16	Иран	9,3
17	Испания (2)	8,6
18	США	8,6
19	Австрия (2)	7,5
20	Канада	6,4

**Таблица 3. Международная торговля (2018 год, млн т)**

		Импорт												
		ЕС	Европа, кроме стран ЕС	СНГ	Северная Америка	Прочие страны Америки	Африка и Средний Восток	Китай	Япония	Прочие страны Азии	Океания	Общий импорт	Внерегиональный импорт	
	ЕС	118,5	11,4	15,4	0,6	2,1	1,5	4,0	0,2	9,4	0,2	163,3	44,9	
	Европа, кроме стран ЕС	8,6	0,6	7,2	0,1	0,9	0,6	0,9	0,2	1,2	0,0	22,2	19,7	
	СНГ	1,3	0,4	9,2	0,0	0,0	1,7	2,0	0,1	0,5	0,0	15,1	5,9	
	Северная Америка	8,0	1,9	4,3	16,7	7,1	0,9	2,3	3,4	7,1	0,3	51,8	35,1	
	Прочие страны Америки	1,2	1,4	0,8	2,3	3,8	0,2	6,9	1,1	2,8	0,0	20,4	16,7	
	Африка	3,9	2,6	5,8	0,1	0,1	3,2	5,9	0,8	1,2	0,0	23,6	20,4	
	Средний Восток	1,6	3,4	3,0	0,1	0,2	5,7	5,6	0,8	2,9	0,1	23,5	17,8	
	Китай	1,5	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	-	5,4	7,1	0,0	14,4	14,4	
	Япония	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	-	4,8	0,0	5,9	5,9	
	Прочие страны Азии	2,0	1,7	6,9	0,5	0,8	7,9	39,3	23,6	29,7	0,3	112,8	83,1	
	Океания	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,2	1,7	0,2	3,5	3,2	
	Общий экспорт	146,9	23,6	52,6	20,5	15,1	21,8	68,8	35,8	68,2	1,2	454,5	267,1	
	Внерегиональный экспорт	28,4	23,0	43,5	3,8	11,3	12,9	68,8	35,8	38,6	1,0	267,1		
	Баланс (экспорт-импорт)	-16,5	3,4	37,5	-31,3	-5,3	-25,3	54,4	29,9	-44,5	-2,2			

**Таблица 5. Топ-20 стран-импортеров (2018 год, млн т)**

	Млн т	
1	Евросоюз (1)	44,9
2	США	31,7
3	Германия (2)	26,6
4	Италия (2)	20,6
5	Таиланд	15,5
6	Южная Корея	14,9
7	Франция (2)	14,9
8	Бельгия (2)	14,8
9	Китай	14,4
10	Вьетнам	14,1
11	Турция	14,0
12	Мексика	13,1
13	Польша (2)	12,1
14	Индонезия	11,7
15	Испания (2)	10,8
16	Нидерланды (2)	10,3
17	Канада	9,1
18	Филиппины	9,1
19	Индия	9,0
20	Малайзия	8,0

Источник: данные World Steel Association

(1) За исключением внутриевропейской торговли

(2) В том числе внутриевропейская торговля

# Обзор российского рынка черной металлургии



# Тенденции в производстве

В 2018 году Россия заняла шестое место среди стран — производителей стали по объемам производства, опустившись на одну позицию, уступив Южной Корее. Годовой объем производства стали в России составил 71,7 млн т, продемонстрировав небольшой годовой рост (+0,2 млн т).

По итогам января-августа российские компании произвели 48,3 млн т стали, что меньше показателя аналогичного периода прошлого года на 0,4%. Для российских металлургических компаний июль-август оказались не самыми удачными месяцами. В целом объем выплавки, по оценкам WSA, сократился на 4,0% по сравнению с теми же месяцами прошлого года и составил 6,0–5,9 млн т соответственно.

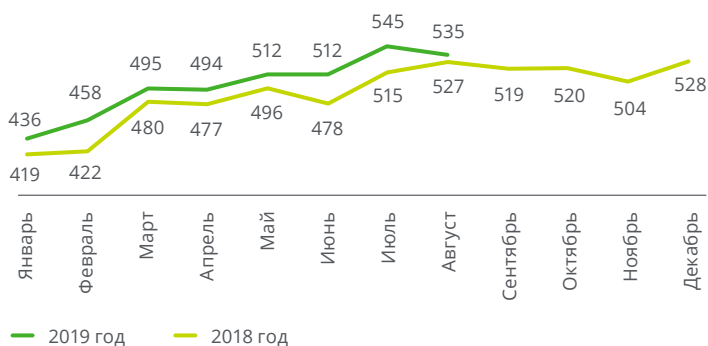
По оценке Минэкономразвития России, рост ВВП в августе 2019 года составил 1,6% г/г (в июле — 1,8 %). В целом за январь–август показатель ВВП, по оценкам, увеличился на 1,1% г/г. Положительный вклад в рост экономики в августе внесло промышленное производство, темпы роста которого незначительно увеличились до 2,9% г/г (с 2,8% в июле).

Разработка металлических руд привела к ускорению роста добычи полезных ископаемых (до 3,5% г/г в августе с 1,9% г/г месяцем ранее).

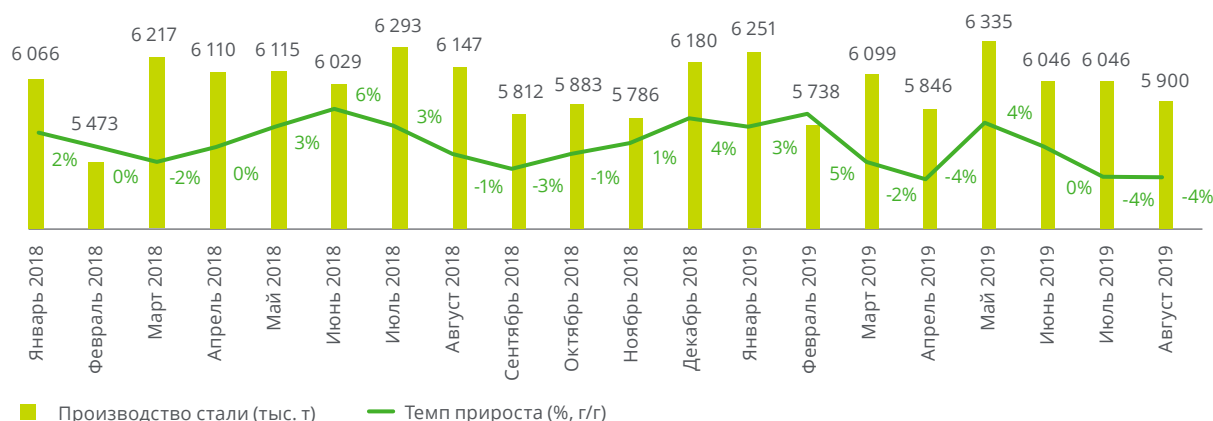
Темп роста обрабатывающих производств в августе составил 2,7% г/г (после 2,8% г/г в июле). На выпуск обрабатывающих отраслей в августе оказывал негативное влияние календарный фактор: в августе текущего года было на один рабочий день меньше, чем в августе 2018 года (в то время как в июле было на один рабочий день больше). Темп прироста с исключением календарного фактора оценивается на уровне 3,4% г/г (по сравнению с 2,1% г/г месяцем ранее). Медианный темп роста обрабатывающей промышленности, который также избавлен от календарного фактора, в августе составил 3,0% г/г после околонулевой динамики в июле. В металлургическом комплексе наблюдалось улучшение годовой динамики (1,7%), в то время как производство машиностроительной продукции показывало значительное падение (-3,2%).

По итогам января-августа 2019 года объем отгруженных товаров металлургического производства увеличился на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом 2018 года (в текущих ценах).

**Рисунок 12. Объем отгруженных товаров металлургического производства (млрд руб.)**



**Рисунок 13. Динамика производства стали в России, 2018–2019 годы**



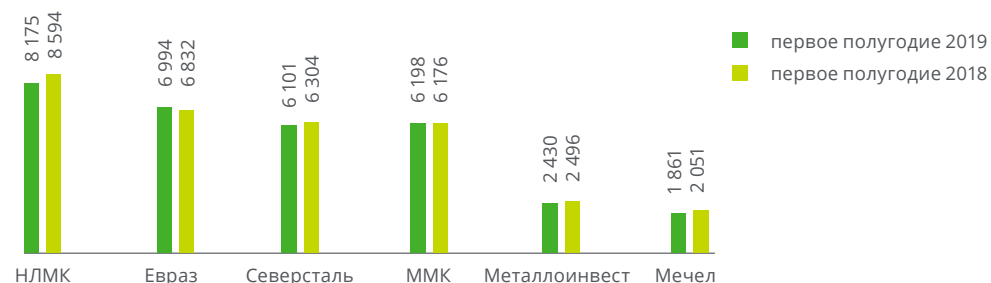
Источник: данные WSA, Росстата, Минэкономразвития России «О динамике промышленного производства. Сентябрь 2019 года»

# Тенденции в производстве

Таблица 6. Финансовые показатели ведущих металлургических компаний России

	Выручка, млн долл. США		ЕБИТДА, млн долл. США		Рентабельность по ЕБИТДА	
	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года	Первое полугодие 2019 года	Первое полугодие 2018 года
ЕВРАЗ	6 140	6 343	1 482	1 906	24%	30%
НЛМК	5 666	5 906	1 430	1 727	25%	29%
Северсталь	4 208	4 432	1 416	1 580	34%	36%
ММК	3 835	4 161	937	1 210	24%	29%
Металлоинвест	3 584	3 779	1 410	1 491	39%	39%
Мечел	2 353	2 639	466	696	20%	26%

Рисунок 14. Производство стали ведущими металлургическими компаниями (тыс. т)



Компании ЕВРАЗ, НЛМК, ПАО «Северсталь», ММК, «Металлоинвест» и «Мечел» в первом полугодии 2019 года суммарно произвели 31,7 млн т стали. Это составляет 87% производства стали в России за первое полугодие 2019 года.

Рентабельность ведущих российских металлургических компаний в первом полугодии 2019 года находилась в интервале от 24% до 39%, снизившись по сравнению с аналогичным периодом прошлого года от 2 до 6 п. п. у всех компаний, кроме «Металлоинвеста», у которого показатель рентабельности сохранился на уровне аналогичного периода предыдущего года.

## «Металлоинвест» развивает мощности по производству стального проката на ОЭМК

Компания «Металлоинвест», ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа на мировом рынке, запустила в эксплуатацию на Оскольском электрометаллургическом комбинате (ОЭМК) редуционно-калибровочный блок (РБК). РБК способен производить горячекалиброванный прокат круглого сечения при температуре заготовки от 950 градусов Цельсия.

Инвестиции в проект составили более 600 млн руб.

## ПАО «Северсталь» в первом полугодии увеличила объем реализации новых видов продукции в пять раз

ПАО «Северсталь», одна из ведущих в мире вертикально интегрированных сталелитейных и горнодобывающих компаний, в рамках проекта «Продуктовые инновации» за первое полугодие 2019 года реализовала 192 тыс. т новых видов продукции (НВП). Применение гибкой методологии разработки и новые формы работы в scrum-командах позволяют радикально сократить время на разработку НВП, количество которых в активной стадии освоения достигло 67. Например, инновационная коррозионностойкая марка стали «Северкор», которая используется при производстве линейных труб промышленного концерна «ТЭМПО», а также используется в обустройстве месторождений компании «Газпром нефть».

## ЕВРАЗ будет использовать солнечную энергию для экологического производства стали

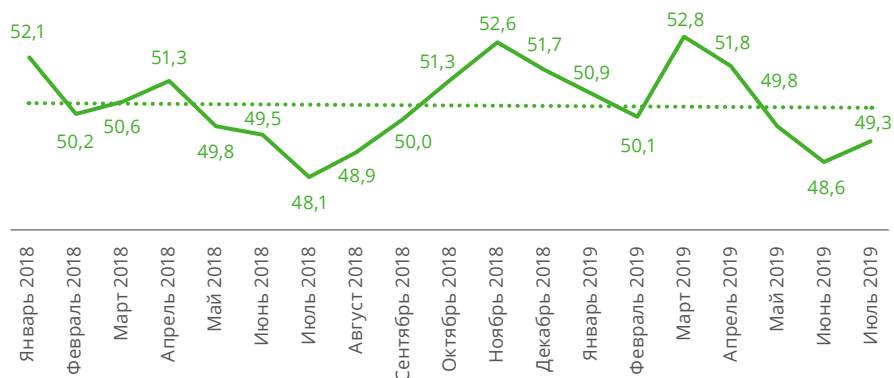
ЕВРАЗ North America, энерготрейдинговая компания Xcel Energy и реализующая проекты в солнечной энергетике компания Lightsource BP договорились о строительстве солнечной электростанции мощностью 240 МВт в Пуэбло. Инновационное соглашение станет одним из факторов, который позволит EVRAZ North America осуществить запланированные долгосрочные инвестиции в новое рельсовое производство EVRAZ Pueblo.

Lightsource BP вместе с привлеченными инвесторами профинансирует строительство станции, стоимость которой оценивается в 250 млн долл. США. Энергия будет продаваться Xcel Energy по долгосрочному контракту.

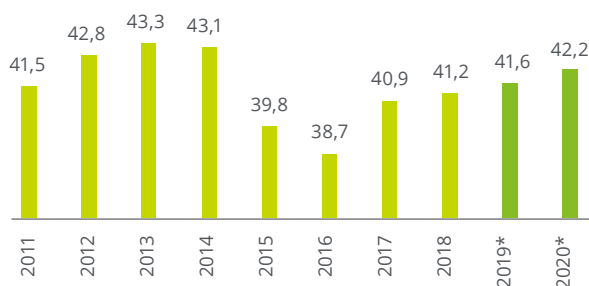
Станция должна заработать в конце 2021 года.

# Тенденции в потреблении

**Рисунок 15. Индекс производственной активности PMI\*\* в России (2018–2019 годы)**



**Рисунок 16. Потребление продукции черной металлургии с 2011 года (млн т)**



\* Прогноз World Steel Association

\*\* Индекс производственной активности PMI — индикатор, характеризующий экономическую тенденцию в производственном секторе.

По данным World Steel Association, потребление стали в России в 2018 году составило 41,2 млн т (+0,7% по сравнению с 2018 годом).

Рост производства в российском металлургическом комплексе составил по итогам первого полугодия 2019 года 2,6%, что выше, чем в среднем по обрабатывающему сектору. Однако в результате противостояния США и Китая все цены на металлы снизились, поэтому доходы компаний от российского экспорта поставок продукции из стали за первое полугодие 2019 года также уменьшились (на 12%).

Рост спроса на сталь в России продолжает увеличиваться в большей степени за счет внутреннего потребления стального проката. По прогнозам World Steel Association, в 2019 году рост потребления продукции черной металлургии составит 1,0%, в 2020 году — 1,5%. По мнению эксперта из ПАО «Северсталь», значительная часть роста спроса пришлась именно на первое полугодие 2019 года в результате повышения строительной активности перед внесением изменений в законодательство об эскроу-счетах (компания прогнозирует, что рост спроса на сталь в 2019 году составит 4%).

# Экспорт продукции черной металлургии в цифрах



Экспорт проката плоского в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года снизился на 23% в денежном выражении и на 17% в натуральном эквиваленте и составил 1 944 млн долл. США, или 3 442 тыс. т. Ключевым направлением сокращения поставок является Турция (снижение на 38% в денежном выражении).

Рисунок 17. Экспорт проката плоского, поквартально



Таблица 7. Экспорт проката плоского

	Стоимость (млн долл. США)		Вес (тыс. т)	
	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие
Турция	435	702	905	1 207
Узбекистан	207	114	290	150
Республика Беларусь	192	212	283	301
Польша	171	169	308	300
Латвия	148	131	243	208
Казахстан	122	136	182	190
Украина	86	76	149	112
Вьетнам	62	112	127	209
Италия	55	83	116	146
Германия	53	80	91	123



Экспорт труб в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года снизился на 51% в денежном выражении и в натуральном эквиваленте на 39% и составил 827 млн долл. США, или 910 тыс. т. Ключевым направлением сокращения поставок является Финляндия (снижение на 98% в денежном выражении). Причиной этому является завершение строительства Северного потока — 2.

Рисунок 18. Экспорт труб, поквартально



Таблица 8. Экспорт труб

	Стоимость (млн долл. США)		Вес (тыс. т)	
	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие
Казахстан	261	193	278	207
США	155	86	169	99
Республика Беларусь	102	115	120	120
Сербия	53	3	41	3
Узбекистан	41	55	38	45
Азербайджан	36	34	44	41
Украина	22	21	25	21
Киргизия	18	19	28	25
Польша	13	16	17	21
Индия	12	14	1	2

Прокат плоский: ТНВЭД 7208, 7209, 7210, 7211, 7212; трубы: ТНВЭД 7303, 7304, 7305, 7306  
 Источник: данные ФТС России

# Импорт продукции черной металлургии в цифрах



Импорт проката плоского в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года сохранился в том же объеме в денежном выражении при снижении на 8% в натуральном эквиваленте и составил 1 059 млн долл. США, или 1 573 тыс. т.

Рисунок 19. Импорт проката плоского, поквартально

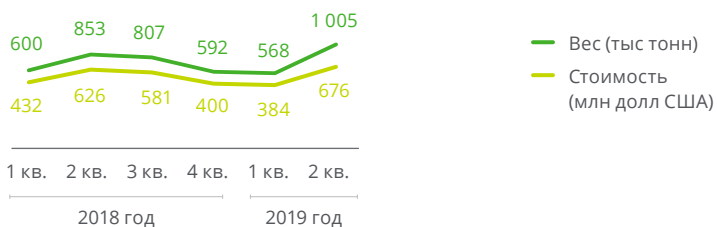


Таблица 9. Импорт проката плоского, основные направления

	Стоимость (млн долл. США)		Вес (тыс. т)	
	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие
Казахстан	376	495	635	766
Украина	264	190	483	322
Китай	181	131	240	153
Республика Корея	83	76	84	71
Германия	47	44	41	34
Бельгия	31	27	29	25
Венгрия	14	15	10	10
Финляндия	13	14	10	12
Франция	11	12	10	10
Словакия	9	7	8	6



Импорт труб в первой половине 2019 года по отношению к аналогичному периоду 2018 года увеличился на 43% в денежном выражении и в натуральном эквиваленте на 86% и составил 671 млн долл. США, или 491 тыс. т. Значительный рост поставок труб из Финляндии связан с возвратом российских труб большого диаметра, поставленных ранее для Северного потока — 2.

Рисунок 20. Импорт труб, поквартально

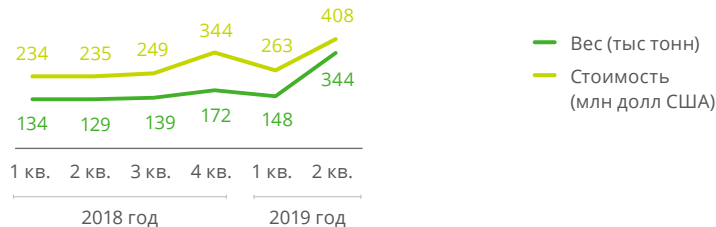


Таблица 10. Импорт труб, основные направления

	Стоимость (млн долл. США)		Вес (тыс. т)	
	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие	2019 год, первое полугодие	2018 год, первое полугодие
Китай	172	101	79	44
Финляндия	150	3	202	1
Казахстан	89	88	90	78
Республика Беларусь	34	32	37	35
Республика Корея	33	9	15	2
Япония	28	26	11	12
Украина	26	52	12	38
Германия	26	21	4	5
Италия	25	34	8	9
Австрия	15	19	11	10

Прокат плоский: ТНВЭД 7208, 7209, 7210, 7211, 7212; трубы: ТНВЭД 7303, 7304, 7305, 7306

Источник: данные ФТС России

# Значимые события

## **ПАО «Северсталь» закрыла сделку по продаже сортового завода в Балакове**

ПАО «Северсталь» завершила сделку по продаже АО «Северсталь-Сортовой завод Балаково» компании ООО «Абинский электрометаллургический завод». Сумма сделки составила 215 млн долл. США.

Продажа мини-завода в Балакове позволит ПАО «Северсталь» сконцентрироваться на производстве стали на основном активе — Череповецком металлургическом комбинате. В результате компания максимально эффективно выстроит внутренние процессы для реализации стратегических приоритетов обновленной стратегии компании.

Несмотря на продажу сортового завода в Балакове, ПАО «Северсталь» сохраняет свое присутствие на рынке стали за счет использования мощностей Череповецкого металлургического комбината.

## **ЕВРАЗ освоил рельсы по корейскому стандарту, а также новый вид металлопроката**

ЕВРАЗ ЗСМК успешно освоил новый вид рельсов, предназначенных для метрополитенов, по корейскому стандарту.

В ходе освоения нового профиля специалисты ЕВРАЗ ЗСМК разработали инновационную калибровку валков, технологию правки и закалки рельсов.

Крупносортовый цех ЕВРАЗ НТМК изготовил первую партию стального горячекатаного проката круглого сечения с диаметром 95 мм. Прокат применяется в различных отраслях промышленности: машиностроении, строительстве, трубном производстве. Сейчас в цехе осваивают производство стального круга диаметром 125 мм.

## **Компания «Металлоинвест» внедрила технологию тонкого грохочения на Михайловском ГОКе**

Компания «Металлоинвест» внедрила на Михайловском ГОКе технологию тонкого грохочения «Деррик», направленную на повышение качества железорудного концентрата.

На первом этапе проекта технология была внедрена на четырех технологических секциях обогатительной фабрики. Бюджет первого этапа составил более 1,2 млрд руб. По итогам реализации первого этапа в 2020 году на секциях с тонким грохочением будет произведено более 3,7 млн т концентрата с содержанием железа, увеличенным до 67% с 65,1%.

На втором этапе проекта, реализация которого началась в августе 2019 года, будет построен новый корпус дообогащения концентрата. По итогам второго этапа в 2022 году производство высококачественного концентрата с содержанием железа 68,7% составит 16,9 млн т.

## **ПАО «Северсталь» объявляет о строительстве третьего шаропрокатного стана**

Компания «Северсталь» построит шаропрокатный стан № 3 в сортопрокатном производстве Череповецкого металлургического комбината.

Строительство шаропрокатного стана № 3 позволит компании освоить новый вид продукции в соответствии со спросом на строительном рынке и в горно-обогатительной отрасли, что в значительной степени расширит географию поставок мелющих шаров. Агрегат для производства мелющих шаров будет выпускать продукцию в диаметре 60–100 мм. Производительность нового стана составит 70 тыс. т мелющих шаров в год.

Общий объем инвестиций составит 840 млн руб. Ввод в эксплуатацию нового агрегата запланирован на вторую половину 2020 года.

# Стратегии развития металлургических компаний



# Стратегические альтернативы, определяющие направления инвестирования

## Вложения в российские или зарубежные активы

- Производственные активы НЛМК расположены в России, США, Бельгии, Дании, Италии и Франции.
- ЕВРАЗ является вертикально интегрированной металлургической и горнодобывающей компанией с активами в России, США, Канаде, Чехии, Италии и Казахстане.
- ПАО «Северсталь» — это вертикально интегрированная горнодобывающая и металлургическая компания с основными активами в России и небольшим количеством предприятий за рубежом.
- Компания MMK Metalürjü San.Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş., инвестиционный проект Группы ПАО «ММК» в Турции, имеет производственные площадки в промышленных зонах в Дёртьёле (Искендерун) и Гебзе (Стамбул).
- Бизнес компании «Металлоинвест» включает в себя горнорудный и металлургический сегменты с активами в РФ.
- Металлургический бизнес компании «Мечел» включает в себя активы в РФ, Украине, Литве.
- ТМК имеет в своем составе российский (шесть предприятий в РФ и одно в Казахстане), американский (12 предприятий в США и Канаде) и европейский дивизионы (два предприятия в Румынии, а также сбытовые подразделения).
- Трубный дивизион Группы ЧТПЗ включает в себя активы в РФ и одно предприятие в Чехии.
- В составе ОМК находятся пять крупных предприятий металлургической отрасли, располагающихся в РФ.

## Развитие металлургических производств или диверсификация бизнеса

- Ведущие российские металлургические компании имеют в своем составе как профильные, так и непрофильные активы. В частности, Группа «Мечел» продает и сдает в аренду непрофильные объекты недвижимости. Группа ПАО «ММК» имеет в своем составе санатории, дома отдыха и другие объекты курортно-туристической инфраструктуры, объединенные в рамках «ММК-Курорт». ООО «Авиапредприятие «Северсталь» является эксплуатантом аэропорта «Череповец» и осуществляет внутренние и международные авиаперевозки. Компания «Металлоинвестлизинг», входящая в состав «Металлоинвеста», предоставляет услуги лизинга технологического оборудования, спецтехники, транспортных средств и железнодорожных вагонов предприятиям различных отраслей.

## Инвестиции в сырьевые, базовые металлургические или конечные переделы в рамках отраслевой цепочки ценностей

- Большинство ведущих металлургических компаний являются вертикально интегрированными.
- Вертикально интегрированные компании строятся на базе крупных металлургических комбинатов, выпускающих базовые виды металлопродукции.
- Осуществляются вложения в развитие производства сырья (железная руда, горячебрикетированное железо, уголь, кокс, металлолом), транспортно-логистических, сервисных и сбытовых активов, изделий дальнейших переделов.

## Создание собственных научно-проектных заделов или приобретение готовых технологических решений

- С одной стороны, российские металлургические компании имеют в своей структуре научно-исследовательские и проектные подразделения:
  - в структуру «Северстали» входят: АО «КО ВНИИМЕТМАШ» (проектно-конструкторское предприятие в области разработки прокатных станов и прокатного оборудования), «Северсталь-Проект» — генеральный проектировщик ПАО «Северсталь», ООО «СПб-Гипрошахт» — проектно-консалтинговая компания комплексного проектирования предприятий горной промышленности;
  - в состав «Металлоинвеста» входит ООО «ГИПРОМЕЗ» (Городской институт проектирования металлургических заводов), основные виды деятельности которого — оказание комплекса инжиниринговых и консультационных услуг в области металлургического производства, разработка и реализация проектов по реконструкции, техническому перевооружению, строительству новых промышленных объектов;
  - НЛМК-Инжиниринг — один из крупнейших проектных институтов в российской металлургии. Компания выполняет комплексное проектирование объектов металлургической промышленности, энергетики, машиностроения, транспорта.
- С другой стороны, в структуре затрат на технологические инновации отечественного металлургического производства 58,5% составляет приобретение машин и оборудования и только 14,1% — исследования и разработки, 12,9% — инжиниринг.

# Коллективные стратегии

Коллективные стратегии (стратегические альянсы) направлены на получение конкурентного преимущества за счет совместного использования активов нескольких независимых организаций. Коллективные стратегии являются «дешевой» альтернативой классическим корпоративным стратегиям за счет экономии на инвестициях (возможность объединять финансовые, материальные и интеллектуальные ресурсы компаний — участников стратегического альянса для решения общих задач), но обладают специфическими рисками (интересы участвующих компаний по одним вопросам могут совпадать, а по другим — существенно различаться).

Организация	Участники	Цели и задачи
Ассоциация «Русская Сталь» (учреждена в 2001 году)	ЕВРАЗ, ПАО «Мечел», ПАО «ММК», ПАО «НЛМК», АО «ОЭМК», ПАО «Северсталь», ПАО «ТМК», ООО УК «ПМХ», АО «ОМК»	Цель ассоциации — объединение усилий компаний для стратегического позиционирования на внутреннем и внешнем рынках, реализации совместных проектов, а также для отстаивания общих интересов перед государственными органами и в бизнес-элитах России и других стран. Основные направления работы включают в себя информационно-аналитическую поддержку участников ассоциации; охрану труда, промышленную и экологическую безопасность; производство, техническое развитие и образование; сырьевое обеспечение металлургии; техническое регулирование; торговую политику; вопросы, связанные с транспортом и ТЭК; формирование правовых позиций по вопросам, связанным с законодательством РФ о налогах и сборах.
Фонд развития трубной промышленности (учрежден в 1999 году)	Учредителями фонда являются Волжский, Северский, Синарский, Альметьевский трубные заводы, Таганрогский и Выксунский металлургические заводы, Челябинский трубопрокатный и Первоуральский новотрубный заводы, которые входят в следующие холдинги: ПАО «ТМК», АО «ОМК», Группа ЧТПЗ	Фонд создан для продвижения и защиты интересов производителей труб на рынке России, Евразийского экономического союза и внешних рынках. При фонде функционируют рабочие группы по следующим направлениям: меры торговой защиты, PR-сопровождение, техническое регулирование, ограничение применения бывших в эксплуатации труб, логистика и ж/д тарифы, закупки компаний с государственным участием, информационно-аналитическое взаимодействие.
Ассоциация производителей металлических изделий «Промметиз» (учреждена в 1996 году)	ООО «АЭМЗ», ООО «Бекарт Уайер», АО «БелЗАН», ООО «ТК «ЕвразХолдинг», АО «Белорецкий металлургический комбинат», ЗАО «Вяртсильский метизный завод», ООО «ВМЗ», ООО ПКФ «Камская Кузница», ООО ПКФ «КАТТЕР», АО «Лепсе», ООО ПКФ «Метпром-Урал», «ММК-МЕТИЗ», «НЛМК-Метиз», ООО «Параллель», ЗАО «Промстройинвест», ОАО «Речицкий метизный завод», «Северсталь-метиз», ООО «СМС»	Цели создания: <ul style="list-style-type: none"> <li>метизный информационный центр — единственный для федеральных структур источник информации о положении и перспективах развития метизной отрасли металлургического комплекса (ежемесячная оперативная информация о реализации метизной продукции по видам и компаниям, о фактической численности и средней заработной плате по предприятиям, информационный обзор по экспорту и импорту метизной продукции);</li> <li>защита интересов предприятий отрасли (принятие защитных мер, политики по стандартизации и техническому регулированию).</li> </ul>
Российский союз поставщиков металлопродукции (РСПМ) (учрежден в 1997 году, переименован в 2005 году)	84 компании и 316 филиалов из 63 регионов России	Основная цель — содействие развитию участников союза, повышению их профессионализма и устойчивости на рынках металлов. Ключевые задачи: <ul style="list-style-type: none"> <li>представление и защита интересов членов союза внутри страны и за рубежом, координация их деятельности, решение спорных вопросов;</li> <li>организация повышения профессионального уровня членов союза в сфере организации сбыта металлопродукции, снабжения, металлоторговли, маркетинга и др.;</li> <li>проведение встреч, консультаций и конференций с отечественными и зарубежными производителями металлопродукции;</li> <li>защита внутреннего рынка от недобросовестных действий его участников и конкуренции извне, обмен информацией о недобросовестных участниках рынка;</li> <li>внедрение в российскую практику современных форм организации сбыта, металлоторговли, подготовки металла к производственному потреблению.</li> </ul>

# Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии

Компания	Корпоративная стратегия	Конкурентная стратегия	Функциональные стратегии
Группа НЛМК	<p>«Стратегия-2022» — сбалансированная стратегия, предусматривающая осуществление инвестиций в проекты развития при сохранении финансовой устойчивости и высококонкурентной дивидендной политики.</p> <p>Горизонтальная интеграция: рост производства стали на Липецкой площадке на 1 млн т до 14,2 млн т в год. Вертикальная интеграция назад:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>рост производства концентрата на 2,6 млн т до 20 млн т в год, окатышей — на 1,3 млн т до 8 млн т в год на Стойленском ГОКе;</li> <li>рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки с 60% до 95%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение операционной эффективности производства и мировое лидерство по себестоимости производства стали</li> <li>Целевой эффект повышения операционной эффективности (на EBITDA) составит 0,5 млрд долл. США в год (на 2023 год по отношению к 2018 году)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основная деятельность: расшивка узких мест сталеплавильного производства, минимизация воздействия на окружающую среду</li> <li>Финансы: финансовая устойчивость, максимизация доходности для акционеров</li> <li>Маркетинг: рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год</li> <li>Управление персоналом: обеспечение высокого уровня мотивации и вовлеченности, сокращение уровня травматизма (LTIFR = 0,5)</li> </ul>
ЕВРАЗ	<p>Стратегическое видение компании — глобальная горно-металлургическая компания, лидер на рынках стального проката для инфраструктурных проектов с минимальной себестоимостью на всех этапах производства.</p> <p>Стратегия компании основана на пяти ключевых факторах успеха, которые обеспечивают достижение корпоративного видения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>охрана труда, промышленная безопасность и экология;</li> <li>сотрудники компании;</li> <li>партнеры и клиенты;</li> <li>развитие активов;</li> <li>бизнес-система компании.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Минимальная себестоимость на всех этапах производства (компания находится в первом квартиле кривой затрат по стали; самообеспеченность рудой — 79%, углем — 239%)</li> <li>Сосредоточение на рынке стального проката для инфраструктурных проектов (рельсы, балка, строительный прокат)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НИОКР и основная деятельность: внедрение новых технологий и сокращение издержек</li> <li>Организация управления: культура постоянного совершенствования, позволяющая сохранить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе</li> <li>Финансы: управление уровнем долга, стабильные дивиденды, разумные инвестиции</li> <li>Маркетинг: акцент на потребностях клиентов, позволяющий предлагать новые решения, создающие дополнительную стоимость</li> <li>Управление персоналом: достижение вовлеченности сотрудников на уровне лидеров отрасли, безопасная работа (LTIFR ≤ 1,0x)</li> </ul>
«Металлоинвест»	<p>Стратегия развития компании — это укрепление позиций одного из ведущих производителей железорудной продукции с высокой добавленной стоимостью в мире.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение операционной эффективности (низкая себестоимость производства окатышей и ГБЖ/ПВЖ*)</li> <li>Сосредоточение на производстве ГБЖ (сохранение позиции крупнейшего производителя товарного ГБЖ в мире)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НИОКР: внедрение энергоэффективных технологий</li> <li>Основная деятельность: производство железорудного сырья с наивысшим качеством среди российских горнорудных комбинатов</li> <li>Организация управления: повышение эффективности корпоративного управления, оперативное реагирование на изменения внешней и внутренней среды, построение долгосрочных партнерских отношений с заинтересованными сторонами</li> <li>Финансы: рост акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности, эффективное инвестирование средств в добавленную стоимость</li> <li>Маркетинг: укрепление рыночных позиций в сегменте продукции с высокой добавленной стоимостью</li> <li>Управление персоналом: развитие персонала, социальная ответственность</li> </ul>

\* Горячебрикетированное железо и прямовосстановленное железо

Источники: сайты компаний (nlmk.com, evraz.com, metalloinvest.com)

# Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии

Компания	Корпоративная стратегия	Конкурентная стратегия	Функциональные стратегии
«Мечел»	<p>Стратегия направлена на улучшение финансовых результатов компании, повышение ее акционерной стоимости и снижение долговой нагрузки.</p> <p>Элементы стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>укрепление лидирующих позиций в производстве металлургических углей;</li> <li>развитие лидерства на рынке металлургической продукции;</li> <li>увеличение доли компании на рынках высокомаржинальной продукции.</li> </ul> <p>Вертикальная интеграция назад: обеспечение контроля над транспортной составляющей бизнеса, расширение логистических возможностей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Горнодобывающий сегмент: акцент на производстве металлургических углей</li> <li>Металлургический сегмент: акцент на производстве сортового проката.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основная деятельность: обеспечение низких издержек на производство и транспортировку</li> <li>Финансы: улучшение финансовых результатов, повышение акционерной стоимости, снижение долговой нагрузки</li> <li>Маркетинговая деятельность: развитие сервисно-сбытовой сети, обеспечение лидирующих позиций на рынке металлопродукции России и стран СНГ в своих сегментах</li> </ul>
ММК	<p>«Стратегия-2025». Основная цель — стать лидером среди металлургических компаний мира с сопоставимым объемом производства по показателю совокупной доходности акционеров.</p> <p>Портфель стратегических инициатив:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>укрепление позиций на приоритетных рынках;</li> <li>повышение операционной и функциональной эффективности;</li> <li>повышение инвестиционной привлекательности;</li> <li>безопасное производство;</li> <li>развитие профессионального персонала;</li> <li>реализация социальной стратегии.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Укрепление позиций на приоритетных рынках (акцент на российском рынке металлопродукции для автомобильной промышленности). Доля внутреннего рынка в структуре продаж ММК увеличится до 84% в 2025 году;</li> <li>Повышение операционной и функциональной эффективности (реализация стратегических инициатив направлена на ежегодное снижение себестоимости на 2–3%).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Основная деятельность: внедрение бережливого производства, своевременное снабжение, совершенствование учета материальных потоков, минимизация складских запасов</li> <li>Организация управления: упрощение структуры Группы, повышение прозрачности и управляемости, разворачивание системы Big Data (моделирование и математическая оптимизация ключевых процессов)</li> <li>Финансы: повышение инвестиционной привлекательности; соблюдение критериев профильности, окупаемости и ликвидности при реализации проектов; продолжение реализации консервативной финансовой политики и стремление к регулярному возврату доходности акционерам</li> <li>Маркетинговая деятельность: своевременные продажи, стремление стать ведущим поставщиком для самых требовательных клиентов автомобильной промышленности на внутреннем рынке, расширение ассортимента качественной продукции, развитие опережающего маркетинга</li> <li>Управление персоналом: вовлечение работников в повышение операционной эффективности компании, персонализация управления ресурсами, укрепление здоровья работников, нетерпимость к нарушению условий безопасности труда</li> </ul>

# Корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии

Компания	Корпоративная стратегия	Конкурентная стратегия	Функциональные стратегии
ПАО «Северсталь»	Стратегия «защитного роста», направленная на повышение качества продукции, применяемая в противовес увеличению масштабов производства, препятствующему возможности получать больше прибыли с одной тонны продукции.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дифференциация: повышение качества продукции, последовательное создание добавленной стоимости при повышении эффективности и обеспечении контроля за затратами;</li> <li>Снижение себестоимости основных продуктов как минимум на 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>НИОКР: разработка технологий Big Data, интернета вещей и диагностического обслуживания в поддержку стратегии «защитного роста»; развитие и инкубирование цифровых проектов, которые смогут стать самостоятельными направлениями деятельности компании</li> <li>Основная деятельность: модернизация площадки в Череповце, направленная на расширение ассортимента продукции</li> <li>Организация управления: реорганизация структуры. Вместо традиционных департаментов формируется два ключевых направления: upstream (добыча) и downstream (сбыт).</li> <li>Финансы: цель — увеличение EBITDA ежегодно на 10–15%</li> <li>Маркетинговая деятельность: повышение клиентоориентированности, гибкости, качества обслуживания, решение проблем клиентов, брендинг продукции, увеличение онлайн-продаж до 50–60% к 2023 году</li> <li>Управление персоналом: система премирования привязана к показателю EBITDA</li> </ul>

# Стратегии развития зарубежных металлургических компаний

Компания	Место в мировом рейтинге	Выплавка стали в 2018 году, млн т	Доля в мировом производстве стали в 2018 году, %	Стратегия
ArcelorMittal	1	96,42	5,33	Цель — стать мировым лидером среди металлургических и горнодобывающих компаний. Четыре стратегических приоритета компании: <ul style="list-style-type: none"> <li>• улучшение показателей безопасности (достижение нулевого показателя травм и смертельных случаев на производстве);</li> <li>• достижение финансовых целей;</li> <li>• выполнение стратегического плана действий на 2020 год;</li> <li>• внедрение целей устойчивого развития в бизнес компании.</li> </ul>
China Baowu Steel Group Corporation Limited	2	67,43	3,73	Стратегическое видение — быть лидером на международном рынке черной металлургии и бизнес-конгломератом мирового уровня. Стратегия — развитие производства чугуна и стали как базового вида деятельности, а также скоординированное развитие взаимосвязанных видов деятельности.
Nippon Steel Corporation	3	49,22	2,72	Стратегические приоритеты: <ul style="list-style-type: none"> <li>• принятие всех возможных мер, связанных с безопасностью, защитой окружающей среды, предотвращением стихийных бедствий, соблюдением требований к качеству;</li> <li>• восстановление и укрепление производственной базы, включая реконструкцию ключевых объектов, обновление аппаратного и программного обеспечения, предотвращение эксплуатационных проблем, реализация инициатив по расширению возможностей руководителей в области линейного управления и активизации обучения и развития на рабочих местах;</li> <li>• повышение прибыльности зарубежного бизнеса; сосредоточение на рынках с высоким потенциалом роста спроса, а также в тех областях, где компания может использовать свои преимущества в области технологий и продуктов;</li> <li>• содействие трансформации бизнеса, стандартизации и изменению методов работы. Основная цель — создать рабочую среду, в которой можно активно применять самые современные информационные технологии. Это должно привести к росту продуктивности и конкурентоспособности.</li> </ul>
HBIS Group	4	46,80	2,59	Стратегическое видение — быть самой конкурентоспособной компанией в отрасли черной металлургии. Принципы — глобализация бизнеса и осуществление контроля за всей производственной цепочкой. Цель — построить глобальный конгломерат с всемирно известным брендом. Оптимизируя и укрепляя свой металлургический бизнес, компания стремится развивать современные промышленные и финансовые услуги, а также цифровые технологии. Следуя философии «глобального ресурса, глобального рынка, глобального клиента», компания стремится ускорить строительство глобальной платформы по оказанию маркетинговых услуг и проведению НИОКР, а также глобальной производственной платформы. Компания прямо или косвенно контролирует более 70 зарубежных компаний стоимостью около 9 млрд долл. США. HBIS — самая интернациональная металлургическая компания Китая.
POSCO	5	42,86	2,37	Стратегические приоритеты: <ul style="list-style-type: none"> <li>• расширение цепочки создания стоимости;</li> <li>• инвестирование в перспективные сферы будущего;</li> <li>• расширение сферы деятельности перспективных географий;</li> <li>• создание эффективной экосистемы (в контексте инноваций и коммуникаций).</li> </ul>

Источники: WSA, сайты компаний (baowugroup.com, corporate.arcelormittal.com, nipponsteel.com, hbisco.com, posco.com)

# Сравнительная характеристика стратегий российских и зарубежных металлургических компаний

## Общее и различное

### Российские металлургические компании

#### Совершенствование металлургического производства, решение проблем бизнеса, развитие внутреннего рынка:

- Рост уровня самообеспеченности металлургического производства сырьем и энергией;
- Модернизация технологических агрегатов, IT-инфраструктуры и систем управления;
- Расширение ассортимента и повышение качества металлопродукции;
- Развитие сервисно-сбытовой сети, повышение качества обслуживания клиентов;
- Укрепление позиций на приоритетных сегментах внутреннего рынка;
- Повышение мотивации и вовлеченности сотрудников;
- Повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;
- Максимизация доходности для акционеров (стабильно высокие дивиденды).

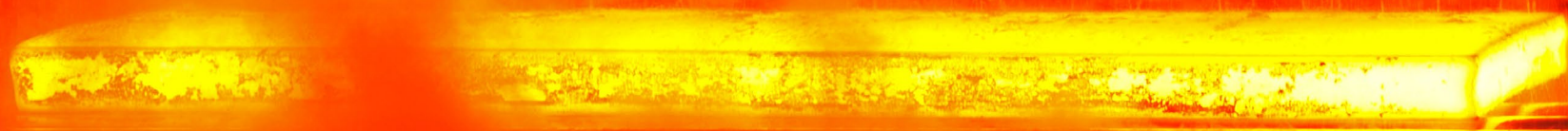
- Обеспечение безопасных условий труда (снижение производственного травматизма и числа смертельных случаев на производстве);
- Снижение вредного воздействия на окружающую среду;
- Снижение издержек (повышение операционной эффективности);
- Обеспечение финансовой устойчивости, снижение долговой нагрузки;
- Развитие производства продукции с высокой добавленной стоимостью.

### Зарубежные металлургические компании

#### Решение народнохозяйственных проблем и глобальная экспансия:

- Интеграция целей устойчивого развития в бизнес;
- Участие в индустриализации национальной экономики (компании из Китая, Южной Кореи, Индии);
- Способствование выполнению планов социально-экономического развития страны (государственные компании из Китая, Ирана);
- Содействие экономическому развитию за счет внедрения инновационных технологий;
- Агрессивный рост и широкая экспансия на зарубежные рынки, построение глобальных производственно-технологических платформ (компании из Китая, Индии, Японии);
- Стратегические партнерства с зарубежными металлургическими компаниями;
- Развитие бизнесов, не связанных с металлургией (конгломераты из Китая, Индии);
- Повышение устойчивости бизнеса к периодам снижения спроса на сталь.

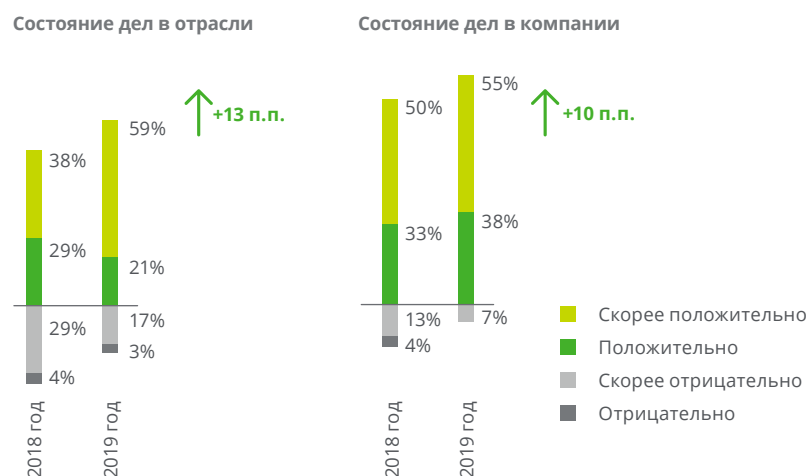
**Состояние российского  
рынка черной металлургии  
по мнению его участников**



# Оценка текущего состояния металлургической промышленности

Во второй половине 2019 года компания «Делойт» в СНГ провела комплексное инициативное исследование «Обзор производственного сектора — 2019». Одним из этапов проекта было проведение опроса среди экспертов, в котором приняли участие представители ряда металлургических и трубных компаний. Детальный анализ данных, полученных по этой подгруппе, позволил изучить состояние металлургического сектора в России, а также определить настроения его участников в отношении перспектив развития своего бизнеса и отрасли в целом.

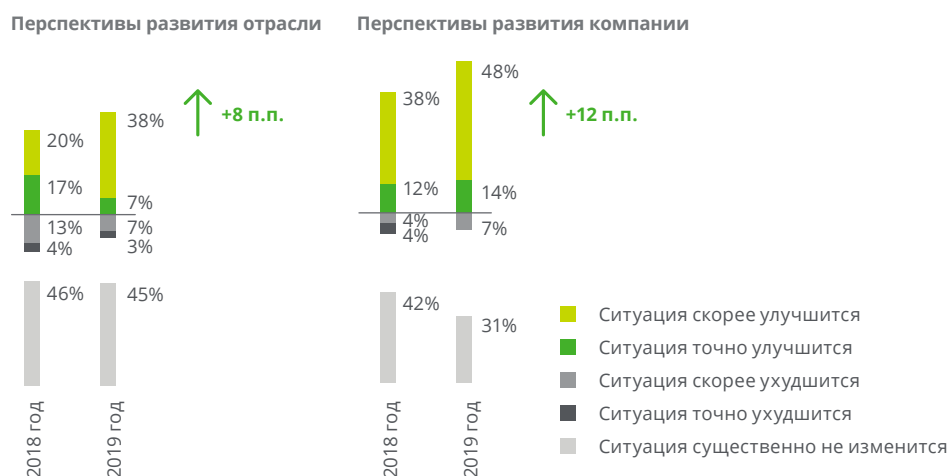
**Рисунок 21. Оценка текущего состояния дел отрасли и компаний**



Большинство респондентов (80%) положительно оценивают текущее состояние дел в отрасли, в то время как состояние дел в компании оптимистично оценивают уже 93% респондентов. По сравнению с прошлым годом доля оптимистов относительно состояния дел в отрасли выросла на 13 п. п.

Представители металлургических компаний более оптимистичны в своих оценках текущего состояния отрасли по сравнению с оценками текущего состояния производственного сектора в целом (выше среднего показателя на 9 п. п.).

**Рисунок 22. Оценка перспектив развития отрасли и компаний**



Почти две третьих респондентов из компаний металлургической отрасли (62%) положительно оценивают перспективы развития своей компании. При этом стоит отметить, что за год данный показатель увеличился (на 12 п. п.).

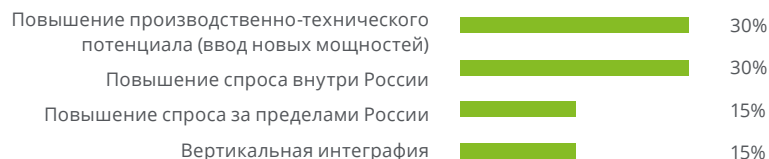
Доля респондентов, оптимистично настроенных в отношении перспектив развития металлургической отрасли в России, увеличилась на 8 п. п. (45%). Также 45% опрошенных заявили о том, что ситуация существенно не изменится. Оставшиеся 10% респондентов считают, что ситуация в отрасли ухудшится».

# Проблемы, факторы конкурентоспособности и приоритетные стратегии

**Рисунок 23. Топ-4 фактора повышения конкурентоспособности российской металлургической отрасли на мировом рынке**

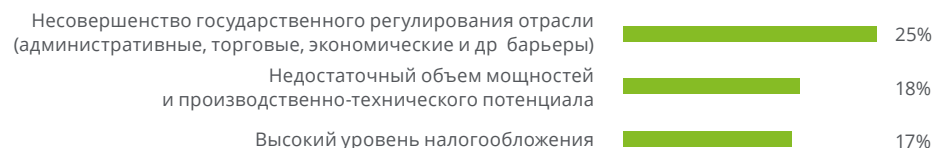


**Рисунок 24. Топ-4 фактора повышения конкурентоспособности компаний на российском рынке**



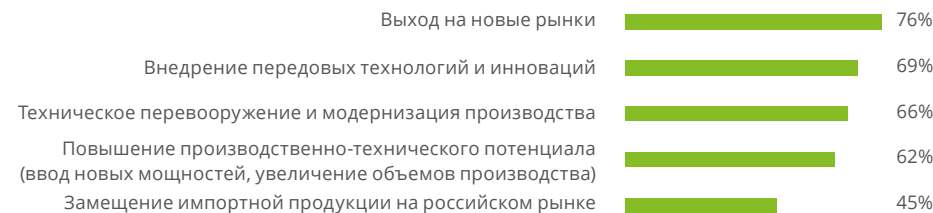
Основным фактором повышения конкурентоспособности на мировом рынке эксперты в этом году назвали государственную поддержку в форме финансирования и субсидирования, тогда как среди факторов роста конкурентоспособности на внутреннем рынке ключевыми эксперты называют увеличение производственно-технического потенциала и повышение спроса внутри России.

**Рисунок 25. Топ-3 проблемы компаний металлургической отрасли**



В этом году топ проблем, стоящих перед металлургической отраслью в России, возглавило несовершенство государственного регулирования (25%). В список ключевых проблем также добавилась проблема недостатка производственных мощностей (18%) и высокий уровень налогообложения (17%).

**Рисунок 26. Топ-5 приоритетных стратегий развития бизнеса в 2019 году**



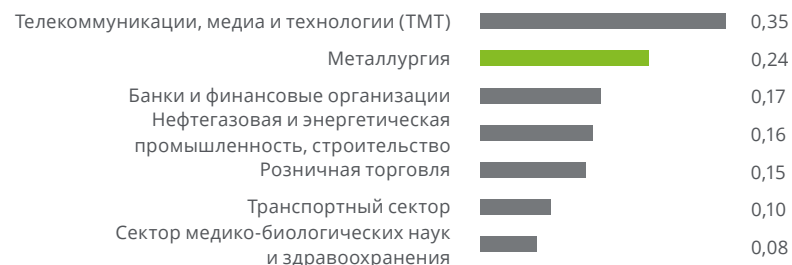
Рейтинг стратегий развития бизнеса в этом году претерпел значительные изменения. Первое место заняла стратегия выхода на новые рынки (76%).

Новыми стратегиями в рейтинге приоритетных стратегий развития бизнеса являются стратегии внедрения передовых технологий и стратегия перевооружения и модернизации производства (69% и 66% соответственно). Стоит отметить, что тенденция роста заинтересованности в развитии технического потенциала характерна для всего производственного сектора. Также стоит отметить, что в список ключевых стратегий в этом году вошла стратегия замещения импортной продукции на рынке (45%).

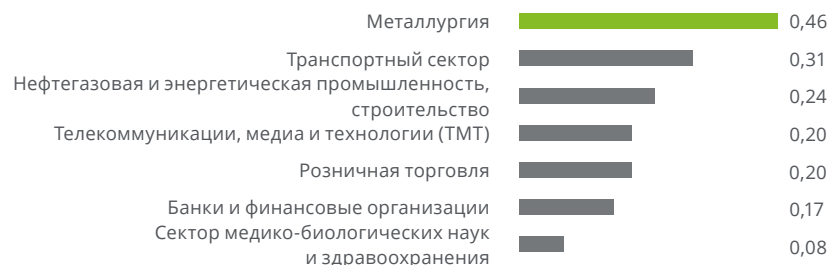
Стратегия-лидер прошлого года, а именно стратегия повышения производственно-технического потенциала, опустилась на четвертое место в рейтинге (62%).

# Цифровизация и инновации в металлургии

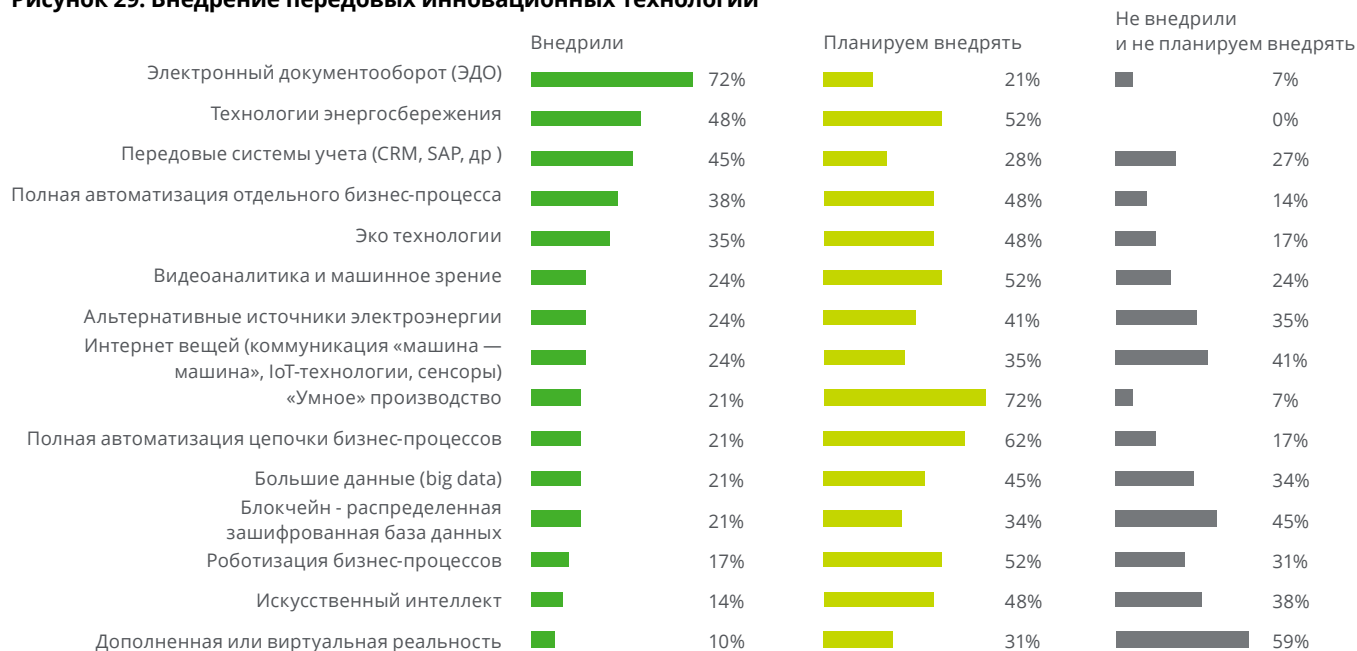
**Рисунок 27. Уровень развития отраслей по степени сложности внедренных технологий\***



**Рисунок 28. Уровень развития отраслей по степени сложности технологий, планируемых к внедрению\***



**Рисунок 29. Внедрение передовых инновационных технологий**



На сегодняшний день металлургическая отрасль является второй после сферы высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ по степени цифровизации отраслю в России (уровень инновационности\*\* металлургической отрасли — 0,24, уровень инновационности\*\* в среднем по России — 0,17).

Наиболее распространенной из рассматриваемых технологий, применяемых в компаниях металлургической отрасли, является использование электронного документооборота (72%).

Чаще всего в ближайшем будущем среди планируемых к внедрению технологий эксперты отмечают «умное» производство и автоматизацию цепочки бизнес-процессов (72% и 62% соответственно).

Технологии дополненной и виртуальной реальности являются менее востребованными как в металлургической отрасли, так и в производственном секторе в России в целом.

\*По результатам исследования «Опрос финансовых директоров ведущих компаний в России» (1-е полугодие 2019 года)

\*\*Уровень инновационности — средневзвешенное значение оценки сложности технологии (от 0 до 1)

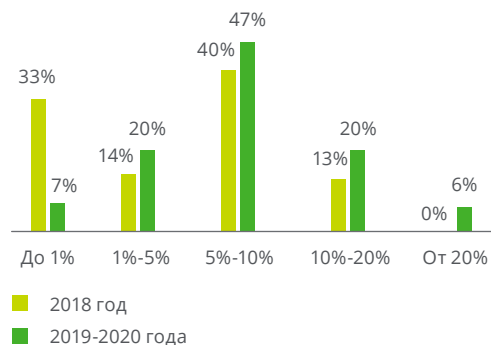
# Цифровизация и инновации в металлургии

**5,5%**  
в 2018 году

средний объем инвестиций металлургических компаний, выделяемых на проведение исследований и осуществление разработок (в % от объема выручки)

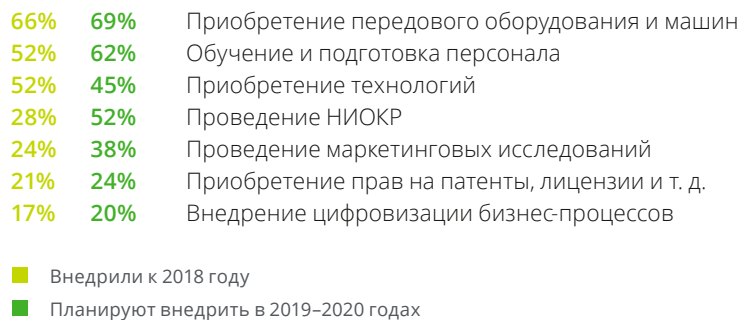
**8,6%**  
в 2019–2020 годах

Рисунок 30. Расходы на внедрение инноваций (% от объема выручки)



Половина (53%) опрошенных металлургических компаний в 2018 году направляла на инновационную деятельность от 5% до 20% выручки. Необходимо отметить, что в ближайшем будущем (в 2019–2020 годах) число компаний, планирующих потратить на инновационную деятельность такую долю выручки, станет значительно больше (на 14 п. п.).

Рисунок 31. Инновационная деятельность



Приобретение передового оборудования и машин является наиболее популярной инновационной деятельностью среди компаний металлургического сектора (66%). Кроме того, в 62% компаний металлургической отрасли планируется в 2019–2020 годах чаще проводить обучение и подготовку персонала.

# Контакты



## **Андрей Седов**

Партнер, Руководитель группы по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли компании «Делойт», СНГ  
asedov@deloitte.ru



## **Камилла Жалилова**

Менеджер по развитию бизнеса Группы по оказанию услуг предприятиям энергетики и добывающей и обрабатывающей промышленности, компания «Делойт» в СНГ  
kzhalilova@deloitte.ru



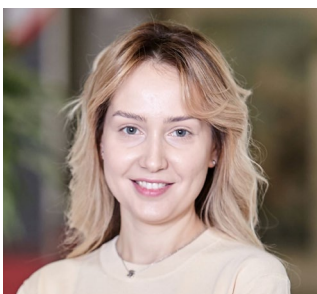
## **Екатерина Трофимова**

Руководитель практики по оказанию услуг финансовым институтам в СНГ, руководитель Группы по управлению рисками и корпоративному управлению, рейтингового консультирования, компания «Делойт» в СНГ  
ektrofimova@deloitte.ru



## **Александр Синицын**

Президент, Фонд «Центр стратегических разработок»  
a.sinitsyn@csr.ru



## **Лора Накорякова**

Руководитель центра социально-экономических исследований, Фонд «Центр стратегических разработок»  
l.nakoryakova@csr.ru



## **Дмитрий Касаткин**

Заместитель руководителя центра социально-экономических исследований, Фонд «Центр стратегических разработок»  
d.kasatkin@csr.ru



## **Виктория Пигалкина**

Аналитик, Фонд «Центр стратегических разработок»  
v.pigalkina@csr.ru

# Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 312 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.