



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ  
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

# БИЗНЕС-РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ В ГОРНО- МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ

# СОДЕРЖАНИЕ

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО	01
ВВЕДЕНИЕ	02
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И КЛЮЧЕВЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ	04
РАЗДЕЛ 1. МАКРОЭКОНОМИКА	06
РАЗДЕЛ 2. ФИНАНСЫ	07
РАЗДЕЛ 3. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ	10
РАЗДЕЛ 4. ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА	11
РАЗДЕЛ 5. ПРОИЗВОДСТВО	13
РАЗДЕЛ 6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	16
РАЗДЕЛ 7. ЛОГИСТИКА	18
РАЗДЕЛ 8. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ, СОЦИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ESG)	19
РАЗДЕЛ 9. ПЕРСОНАЛ	22
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	24

# ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО



## МАРК ГИЛИЛОВ

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли

В текущей ситуации, когда изменения в горнодобывающей и металлургической отрасли происходят достаточно быстро и затрагивают все ее сферы, оценка рисков и поиск возможных ответов на вызовы становятся одними из первоочередных задач.

Бизнес по добыче и переработке полезных ископаемых — это широкий спектр различных видов производственной и научно-исследовательской деятельности, требующих разнообразных компетенций, знаний и опыта. Экономическую суть происходящего в отрасли невозможно отследить лишь по объемам производства и ценам на продукцию, так как они могут быть в значительной степени волатильными и не всегда отражают реальные процессы.

Для того чтобы понять, какие именно факторы вызывают опасения у участников сектора и как компании планируют на них реагировать, мы опросили представителей крупнейших российских горнодобывающих и металлургических предприятий. В ходе проведения исследования мы получили ценную информацию относительно того, как бизнес реагирует на изменения во внешней среде.

По итогам нашего опроса можно с уверенностью сказать, что предприятия отрасли успешно адаптируются к изменяющимся условиям ведения бизнеса, они достаточно быстро переориентируются на новые рынки сбыта и ищут новых поставщиков оборудования. При этом компании проявляют заинтересованность в мерах государственной поддержки и озабоченность в связи с необходимостью сохранения объемов производства и импортозамещения, а также все больше внимания уделяют развитию человеческого потенциала.

Мы надеемся, что результаты исследования будут полезны как профессионалам в горнодобывающей и металлургической отрасли, так и компаниям-поставщикам, потенциальным потребителям продукции, а также представителям государственных органов и регуляторов.

# ВВЕДЕНИЕ

Наше исследование проводилось методом опроса руководителей в области финансов, инвестиций, стратегии и информационных технологий из 11 крупнейших горно-металлургических компаний России.

Общая выручка предприятий, руководство которых мы опросили, составила в 2021 году около 4,8 трлн рублей, а общее количество сотрудников, работающих в этих компаниях, составило более 370 тыс. человек.

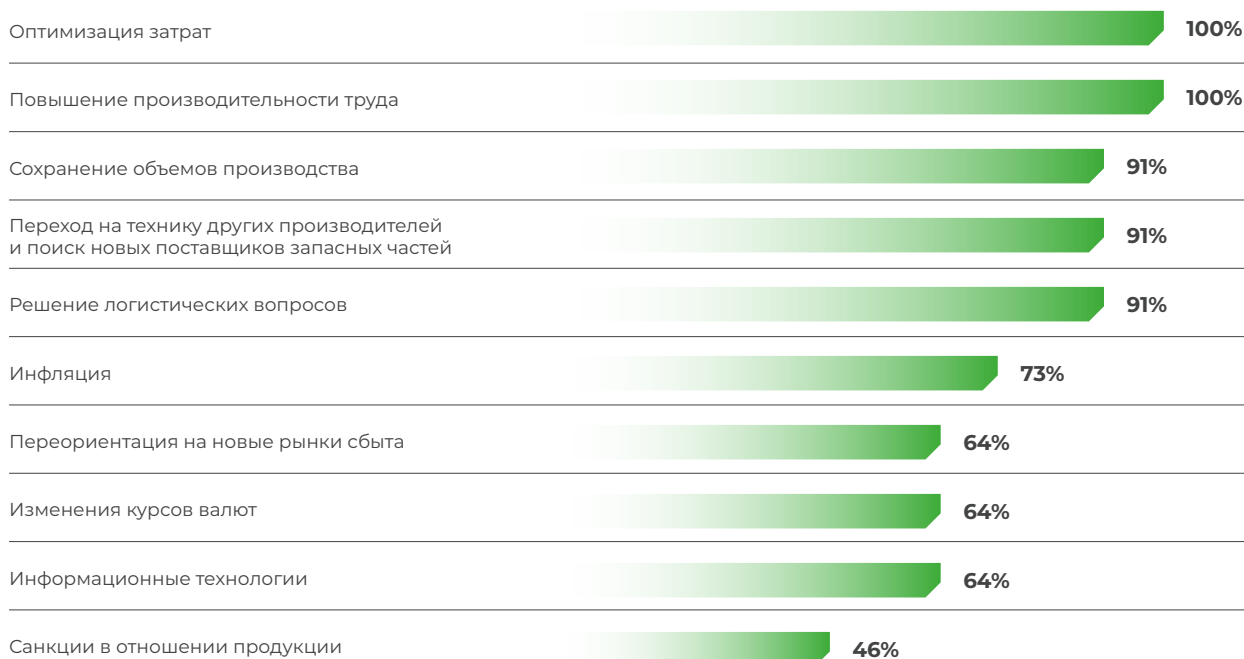


Вопросы, на которые отвечали респонденты, достаточно широко покрывают всю деятельность компаний — от финансов и формирования отчетности, производства, безопасности до управления персоналом и реализации ИТ-стратегии. Полученные данные соотносятся с динамикой общих трендов и позволяют сделать репрезентативные выводы относительно отрасли в целом.



# ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И КЛЮЧЕВЫЕ НАБЛЮДЕНИЯ

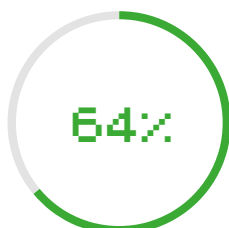
## ВОПРОСЫ, ВЫЗЫВАЮЩИЕ НАИБОЛЬШУЮ ОЗАБОЧЕННОСТЬ У РЕСПОНДЕНТОВ



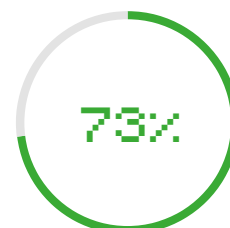
### 01

#### ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ НА НОВЫЕ РЫНКИ СБЫТА СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНОЙ.

**64%** компаний отметили, что переориентация на новые рынки сбыта необходима в среднесрочной перспективе.



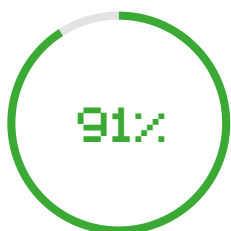
**73%** компаний указали на смещение экспортных поставок в восточном направлении.



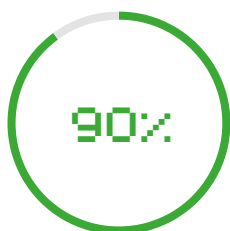
## 02

**КОМПАНИИ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НА ПОИСКЕ НОВЫХ ПОСТАВЩИКОВ ОБОРУДОВАНИЯ И ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ.**

**91%** компаний отмечают, что столкнулись с необходимостью смены поставщиков и путей импорта оборудования и комплектующих.



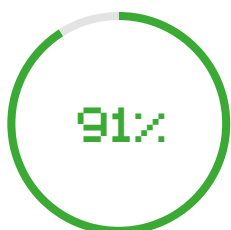
**90%** компаний выбрали Китай в качестве нового партнера по поставке оборудования.



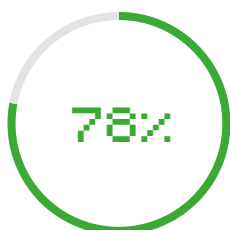
## 04

**СОХРАНЕНИЕ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА И ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ ИМЕЮТ ВЫСОКИЙ ПРИОРИТЕТ.**

**91%** компаний считают, что сохранение или увеличение объемов производства в среднесрочной перспективе и повышение производительности труда имеют высокий приоритет.



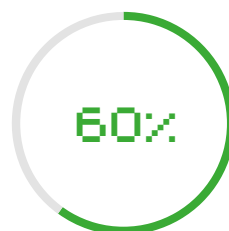
**78%** компаний считают, что в ближайшей перспективе потребуется разработка поэтапной стратегии импортозамещения и продолжение реализации инновационных проектов.



## 03

**МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ НЕДОСТАТОЧНЫ.**

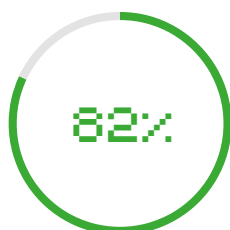
**60%** сходятся во мнении, что текущие налоговые меры поддержки недостаточно эффективны и требуется точечная настройка.



## 05

**В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА КАДРОВ РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ.**

**82%** компаний отметили усиление дефицита производственного персонала.



**100%** респондентов уверены, что следует уделять достаточно серьезное внимание вопросам социальной поддержки работников и улучшению качества условий труда, работе над безопасностью труда, сохранению рабочих мест и привлечению новых сотрудников.





# РАЗДЕЛ 1. МАКРОЭКОНОМИКА

Несмотря на сложную во многих аспектах мировую обстановку, глобальная экономика по итогам 2022 года продемонстрировала рост на 3,1% г-к-г<sup>1</sup>. Экономика США увеличилась на 2,1%, еврозоны — на 3,5%, Китая — на 3,0%.

Российская экономика оказалась под серьезным давлением со стороны западных стран, однако ее спад был не столь значительным, как ожидали рынки: по данным Всемирного банка, в прошлом году он составил 2,1% г-к-г, Росстат также оценивает спад в 2,1%. В данный момент можно сказать, что Россия постепенно адаптируется к новым условиям, о чем свидетельствует рост экономики страны по итогам первого полугодия 2023 года (+1,4% г-к-г)<sup>2</sup>. Благоприятные изменения подтверждает и индикатор делового климата, который уже второй квартал подряд продолжает демонстрировать положительную динамику в добывающих отраслях и обрабатывающих производствах<sup>3</sup>.

Инфляция в России в 2022 году составила 11,9% (8,4% в 2021 году). Сдержать растущие цены удалось в основном за счет жестких мер со стороны денежно-кредитного регулятора страны, который 8 раз в течение года менял ключевую ставку, ее среднегодовое значение при этом составило 10,6% годовых. В середине

августа 2023 года регулятор принял решение о повышении ключевой ставки до 12,0% годовых. Центральный банк отмечает усиление инфляционного давления (индекс потребительских цен за январь-июль 2023 года вырос на 5,37% г-к-г<sup>4</sup>), возвращение же годовой инфляции к 4% прогнозируется регулятором в 2024 году<sup>5</sup>.

Среднегодовой курс доллара США к российскому рублю в 2022 году составил 68,35 руб. (73,67 руб. в 2021 году), при этом максимальное значение составило 120,38 руб., а минимальное — 51,16 руб. По итогам семи месяцев 2023 года средний курс вырос до 79,29 руб., что уже превышает среднегодовой курс в 76,5 руб., ранее прогнозировавшийся Минэкономразвития.

По мнению министерства, в 2023 году ожидается рост российской экономики более чем на 2%. Такой рост будет обеспечен за счет увеличения внутреннего спроса, а также восстановления обрабатывающей промышленности и сохранения положительной динамики в строительном секторе. Всемирный банк более пессимистичен в своих оценках: по расчетам организации, экономика России в текущем году сократится на 0,2%. Международный валютный фонд в 2023 году ожидает роста российского ВВП на 1,5%.

<sup>1</sup> <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

<sup>2</sup> [https://www.economy.gov.ru/material/file/aa34c65db3d94bb6b969bc5ec975cd9c/o\\_tekushchey\\_situacii\\_v\\_rossijskoy\\_ekonomike\\_iyun\\_iyul\\_2023\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/aa34c65db3d94bb6b969bc5ec975cd9c/o_tekushchey_situacii_v_rossijskoy_ekonomike_iyun_iyul_2023_goda.pdf)

<sup>3</sup> [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/102\\_28-06-2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/102_28-06-2023.html)

<sup>4</sup> [https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/123\\_09-08-2023.html](https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/123_09-08-2023.html)

<sup>5</sup> [https://www.cbr.ru/press/pr/?file=15082023\\_103000Key.htm](https://www.cbr.ru/press/pr/?file=15082023_103000Key.htm)

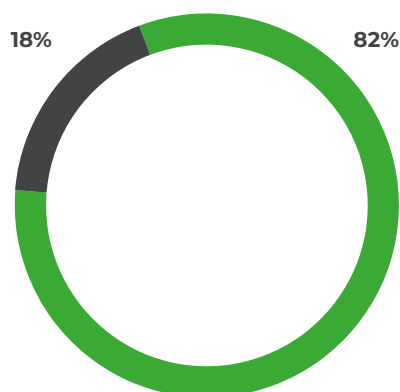


# РАЗДЕЛ 2. ФИНАНСЫ

Горно-металлургическая отрасль в России последние годы была экспортно ориентированной, соответственно, геополитические события, произошедшие в 2022 году, существенно повлияли на финансовую деятельность компаний отрасли. Среди ключевых факторов, которые оказали наибольшее воздействие, можно назвать следующие:

- 1) торговые ограничения с крупнейшими странами — потребителями продукции;
- 2) волатильность курсов валют;
- 3) изменение логистических маршрутов;
- 4) закрытие доступа к рынкам капитала.

## 1. НАСКОЛЬКО ВАША КОМПАНИЯ ОКАЗАЛАСЬ АДАПТИРОВАННОЙ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?

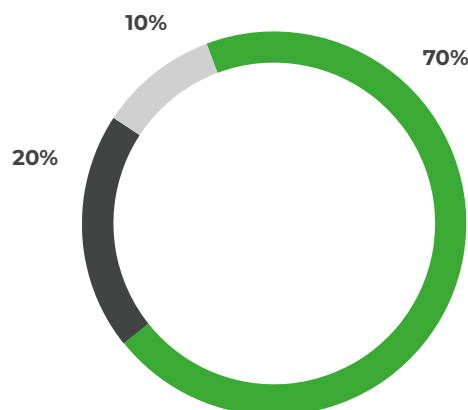


- Хорошо адаптирована
- Адаптирована, но есть сложности

Несмотря на большую зависимость от международных рынков, влияние на выручку компаний относительно бюджета 2022 года оказалось не столь значительным, как можно было бы предположить. Более половины компаний (55%) отмечают негативное влияние, но лишь 9% считает, что оно превысит уровень в 20%. Такие позитивные данные говорят как о системной подготовленности компаний отрасли к кризисным ситуациям, так и о квалифицированных действиях менеджмента.

В связи с ограничениями по работе на крупнейших западных рынках компании из России часто сталкивались с требованием зарубежных покупателей предоставить дисконт, который зачастую составлял до 15% от величины мировых индексов, а в некоторых случаях доходил до 25%.

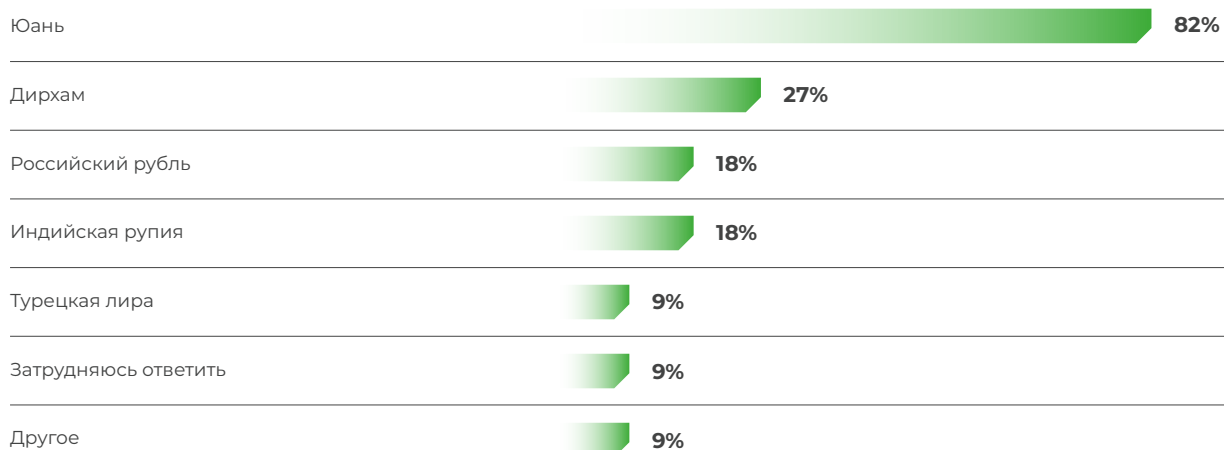
## 2. ВЫСКАЗЫВАЛИ ЛИ ЗАРУБЕЖНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ ТРЕБОВАНИЯ О ПРЕДОСТАВЛЕНИИ ДИСКОНТА?



- Да
- Затрудняюсь ответить
- Нет

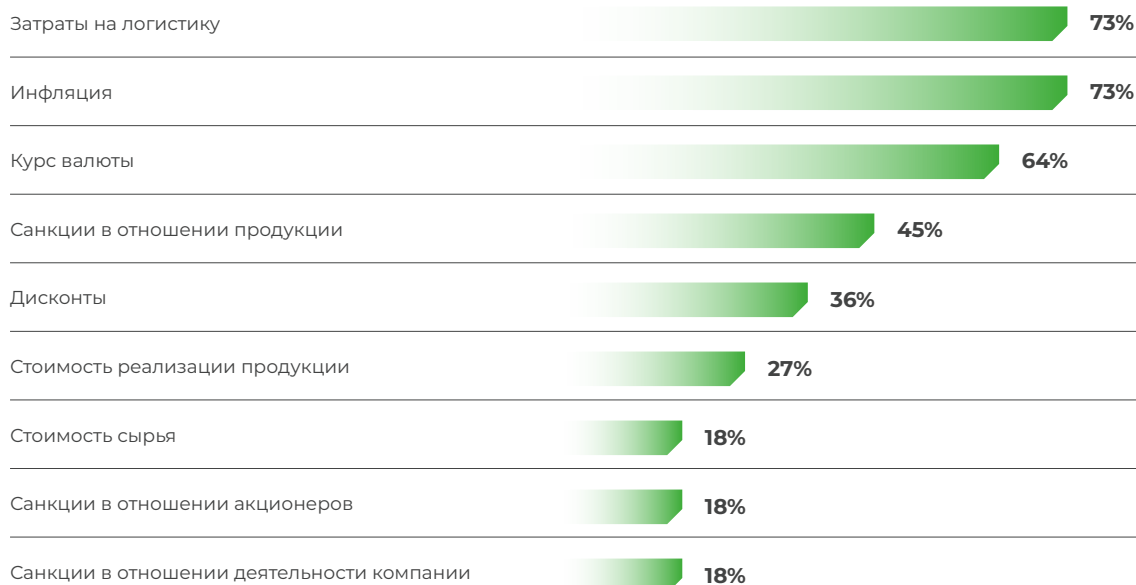
Среди иностранных валют, пришедших на замену доллару США и евро, большинство респондентов отмечают юань (82%), на втором месте по распространенности находится дирхам (27%), на третьем — индийская рупия (18%).

### 3. КАКИЕ ВАЛЮТЫ ПРИШЛИ НА ЗАМЕНУ ДОЛЛАРУ И ЕВРО В ЭКСПОРТНЫХ ВЗАИМОРАСЧЕТАХ? (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)



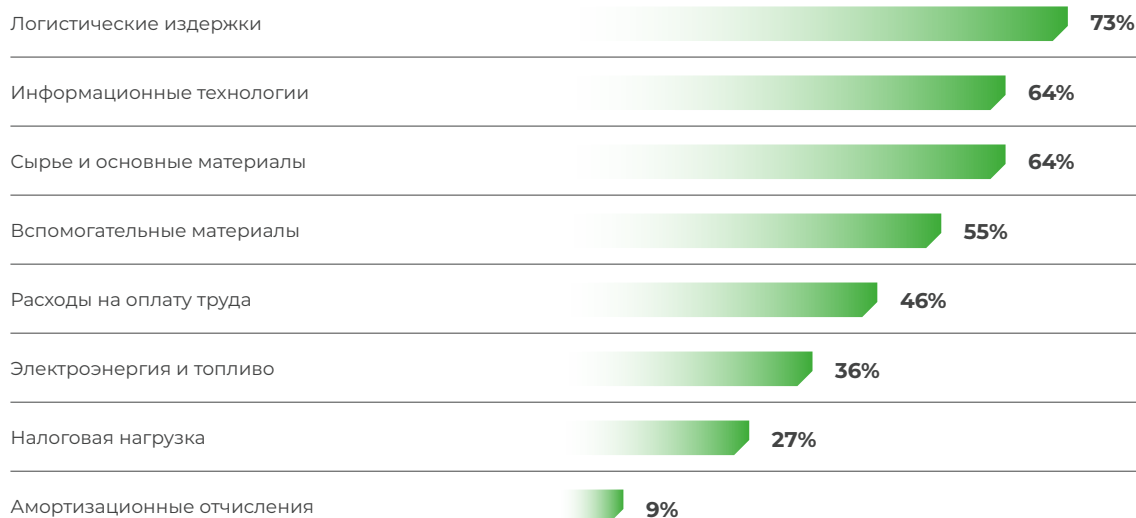
Из-за изменения логистических маршрутов и введенных санкций очень сильно выросла себестоимость производства. Среди статей расходов компании отметили рост стоимости сырья и основных материалов (82% респондентов оценили выше 5 баллов вкл.). Как указали 55% компаний, расходы на оплату труда выросли на величину ниже среднего (до 5 баллов вкл.), 46% — выше среднего (6–8 баллов). При этом 55% компаний отметили значимый рост (9 и 10 баллов) логистических издержек. По мнению 90% респондентов, рост таких издержек составил более 10% (20% ощутили рост на 10–20%, 40% — на 20–30%, 30% — более чем на 30%). Компании отметили, что так или иначе испытали проблемы с перевозными мощностями.

### 4. ОЦЕНИТЕ НЕГАТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ ФАКТОРОВ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ. (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)





**5. УКАЖИТЕ САМЫЕ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ СТАТЬИ РАСХОДОВ. (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)**



# РАЗДЕЛ 3. ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Постоянно усиливающееся санкционное давление и резкое изменение конъюнктуры рынков в течение 2022–2023 годов потребовало от горно-металлургических компаний быстрого принятия решений и переориентации на новые цели.

Исследование показало устойчивость операционных моделей горно-металлургических компаний по отношению к фундаментальным внешним вызовам. Большинство предприятий (почти 80%), принявших участие в исследовании, не вносили изменения в операционные модели, связанные с необходимостью ответить на новую проблематику. Среди изменивших операционную модель не выделяется определенный тренд: встречается как большая централизация, так и рост делегирования.

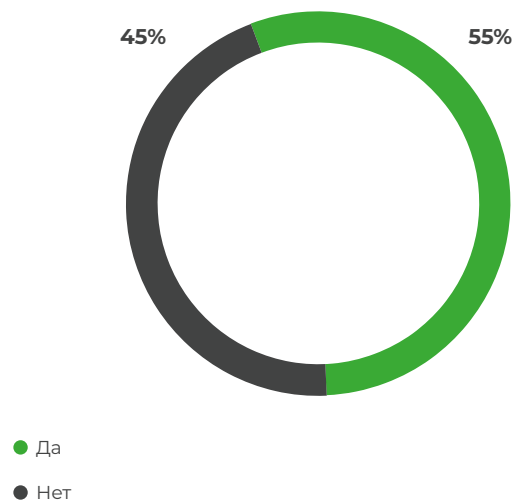
## 6. КАК ИЗМЕНИЛАСЬ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАРУБЕЖНЫМИ АКТИВАМИ?



Несмотря на введенные западными странами ограничения по отношению к компаниям из России, более 50% опрошенных отмечают, что модель управления зарубежными активами не изменилась (у 27% зарубежный контур уже был выделен в отдельную бизнес-единицу, и у такой же доли респондентов активы остались в составе текущих бизнес-единиц). Также встречались примеры выделения зарубежного контура в отдельную бизнес-единицу.

Для большинства компаний сложившиеся процессы обеспечили требуемую оперативность принятия решений, при этом 30% участников исследования использовали антикризисные штабы в течение 2022 года — этот временный инструмент оперативного управления показал свою эффективность в период COVID-19. Несколько компаний сохранили принятие отдельных решений через антикризисные штабы и в 2023 году.

## 7. БЫЛИ ЛИ ОТКРЫТЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА КОМПАНИИ В НОВЫХ ЮРИСДИКЦИЯХ В 2022 ГОДУ ИЛИ ИХ ОТКРЫТИЕ ЗАПЛАНИРОВАНО НА 2023 ГОД ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ / РАСШИРЕНИЯ ПРИСУТСТВИЯ НА НОВЫХ РЫНКАХ?



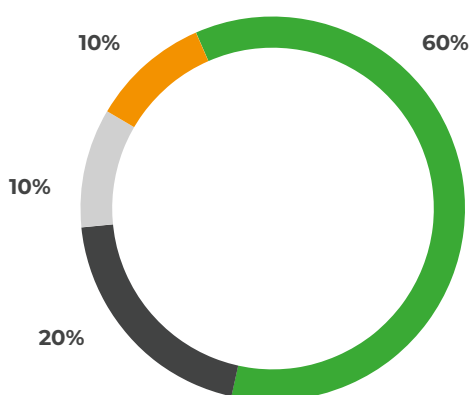
Переориентация на новые цели стала вынужденной мерой: более 80% игроков рынка столкнулись с необходимостью частично пересмотреть систему целеполагания, в большей степени сфокусироваться на эффективности, перейти на более краткосрочные цели и учесть специфику новых рынков. Переориентация на новые рынки была поддержана в том числе развитием сети представительств — более 50% участников исследования открыли или запланировали открытие представительств своей компании в новых юрисдикциях в 2022–2023 годах (в основном в странах Ближнего Востока и Азии).

## РАЗДЕЛ 4. ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

Вопреки существующему мнению о высокой налоговой нагрузке на отрасль, 60% опрошенных считают, что, несмотря на повышенную налоговую нагрузку, она не создает угроз развитию бизнеса, еще 10% считают, что налоговая нагрузка справедлива, 20% отмечают чрезмерное напряжение, которое несет угрозу для развития, и 10% считают, что налоги необходимо отменить вовсе.

Большая часть респондентов (60%) сходитя во мнении, что текущие налоговые меры

### 8. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ СПРАВЕДЛИВОЙ НАЛОГОВУЮ НАГРУЗКУ НА ОТРАСЛЬ?

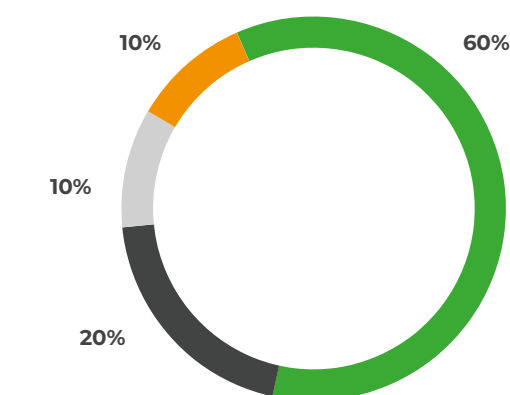


- Налоговая нагрузка повышенная, но не создает угроз для развития бизнеса.
- Налоговая нагрузка чрезмерная и создает угрозы для развития бизнеса.
- Сейчас необходимо отменить налоги для отрасли.
- Налоговая нагрузка справедлива.

поддержки недостаточно эффективны.

Показательно при этом, что, несмотря на текущие тенденции в области налогового правоприменения и судебной практики, лишь 10% опрошенных представителей отрасли испытывают опасения при принятии решения об использовании налоговых льгот, что может указывать на достаточно высокую уверенность налогоплательщиков в применимости налоговых льгот для их бизнеса и их оценку качества юридической техники законодателя в части установления налоговых мер поддержки.

### 9. ЭФФЕКТИВНЫ ЛИ ДЕЙСТВУЮЩИЕ НАЛОГОВЫЕ МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ?



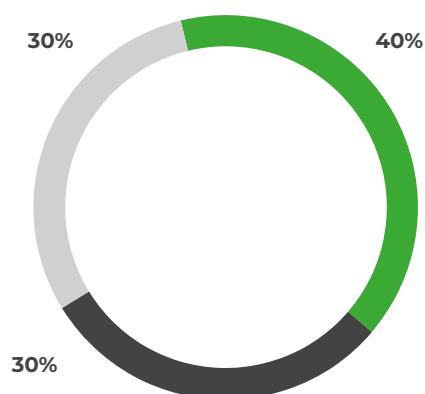
- Недостаточно эффективны
- Эффективны
- Весьма эффективны
- Несмотря на возможную эффективность, текущая практика налогового законодательства вызывает опасения при принятии решения об использовании мер поддержки



В качестве предпочтительного решения в сфере дальнейшего развития налогового законодательства 40% выбрало расширение концепции инвестиционного налогового вычета (уменьшение суммы налога на величину инвестиций).

При этом 30% участников опроса отдали предпочтение продолжению действий законодателя по регулярным настройкам действующих налоговых льгот и преференций.

#### 10. КАКОЕ РЕШЕНИЕ В СФЕРЕ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА ВЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ?

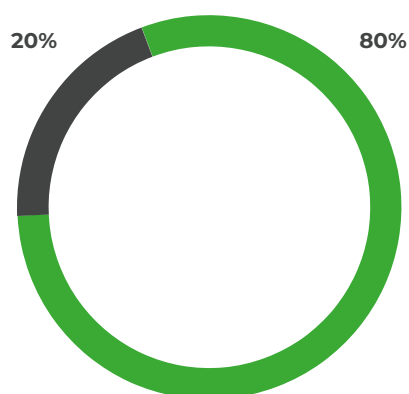


- Уменьшение суммы налога на величину инвестиций (налоговый вычет)
- Продолжение регулярной настройки действующего законодательства, в том числе в части налоговых льгот и мер поддержки
- Сохранение стабильности и неизменности действующего налогового законодательства хотя бы в течение нескольких лет

В то же время ровно такое же количество респондентов (30%) предпочли бы стабильность при дальнейшем развитии мер поддержки и сохранение неизменности действующего налогового законодательства хотя бы в течение нескольких лет.

Примечательно, что большая часть респондентов (80%) отмечает, что налоговые меры поддержки предпочтительнее неналоговых.

#### 11. ЧЕМУ БЫ ВЫ ОТДАЛИ ПРЕДПОЧТЕНИЕ: НАЛОГОВЫМ ИЛИ НЕНАЛОГОВЫМ МЕРАМ ПОДДЕРЖКИ?

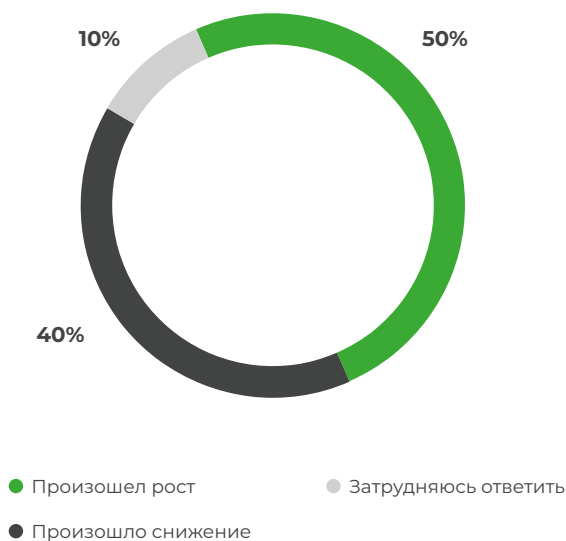


- Налоговым мерам поддержки
- Неналоговым мерам поддержки

# РАЗДЕЛ 5. ПРОИЗВОДСТВО

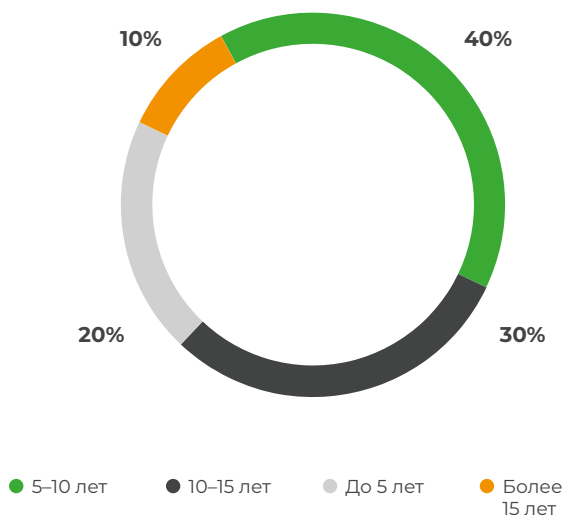
Принимая во внимание существующие трудности, половина компаний отмечает определенный рост производственных показателей в 2022 году по сравнению с 2021 годом, 40% столкнулись с их снижением, оставшиеся 10% не ощутили изменений.

## 12. СТОЛКНУЛАСЬ ЛИ ВАША КОМПАНИЯ СО СНИЖЕНИЕМ ИЛИ РОСТОМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В 2022 ГОДУ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРЕДШЕСТВУЮЩЕГО ГОДА?



Доля импортного оборудования у 86% компаний составляет более 30%. Возраст такого оборудования у 80% компаний составляет более 5 лет.

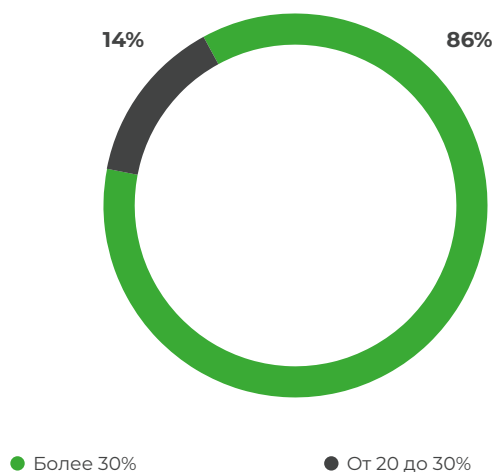
## 13. ОЦЕНИТЕ СРЕДНИЙ ВОЗРАСТ ИМЕЮЩЕГОСЯ ПАРКА ИМПОРТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ.





В связи с отсутствием запасных частей и значительным ростом их стоимости 82% компаний испытывают достаточно серьезные трудности (оценка 7–8 баллов) с техническим обслуживанием оборудования. При этом 90% компаний выбрали Китай в качестве нового партнера по поставке оборудования. Несмотря на это, большинство опрошенных понимает, что полная замена оборудования из недружественных стран возможна не ранее чем через 3–5 лет. В настоящее время многие из них решают проблему с запасными частями при помощи поставщиков из дружественных стран, а также использования аналогов запасных частей и организации производства в России.

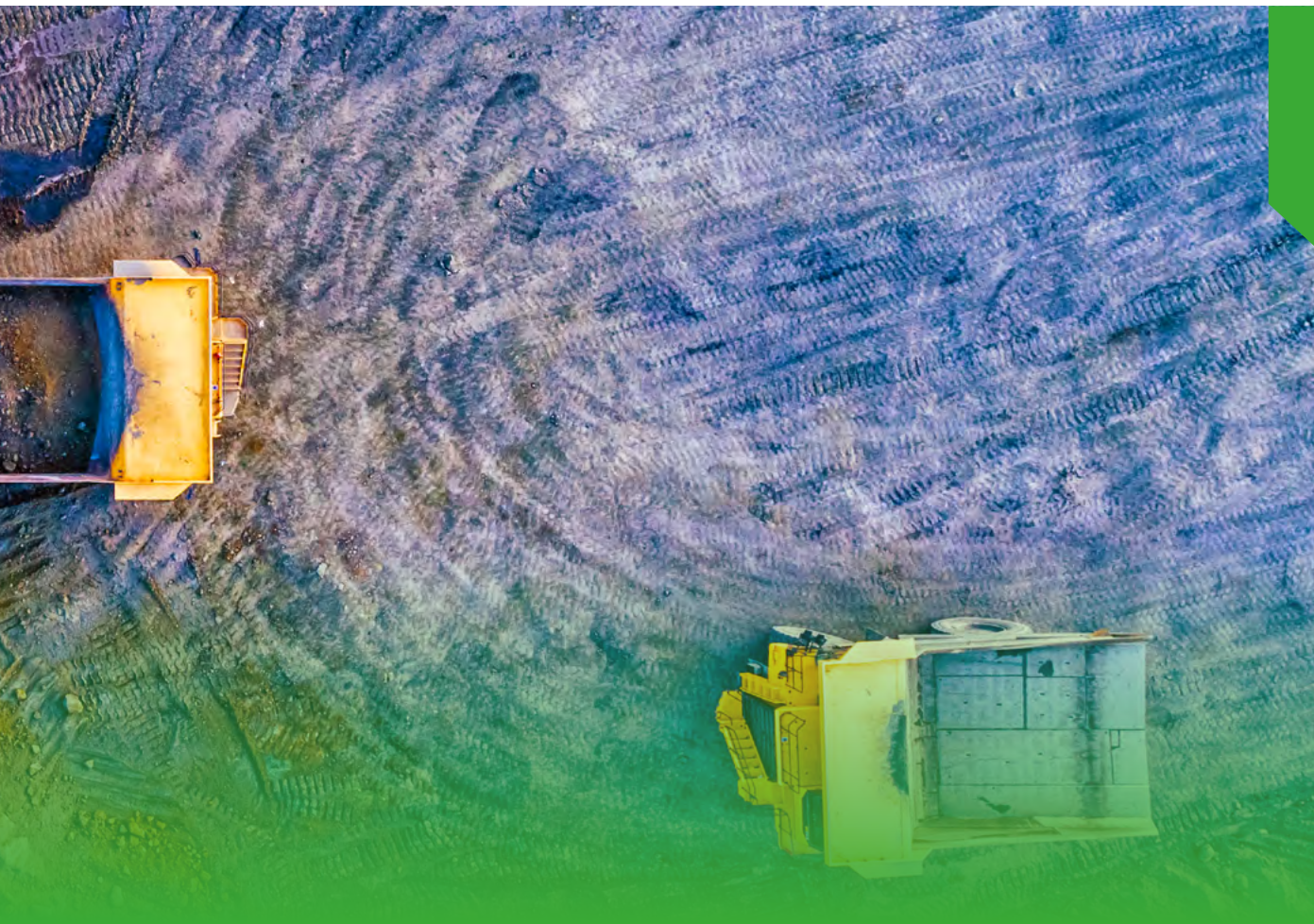
#### 14. УКАЖИТЕ ДОЛЮ ИМПОРТНОГО ОБОРУДОВАНИЯ.



#### 15. ИСПЫТЫВАЕТЕ ЛИ ВЫ ТРУДНОСТИ С ТЕХНИЧЕСКИМ ОБСЛУЖИВАНИЕМ ОБОРУДОВАНИЯ?

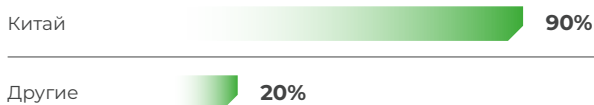






С точки зрения руководителей 91% компаний, сохранение или увеличение объемов производства в среднесрочной перспективе и повышение производительности труда имеют высокий приоритет (оценка от 8 баллов и выше). При этом мнения насчет необходимости расширения линейки продуктов и цифровизации производства разделились. Часть компаний готовы тратить ресурсы на цифровизацию производства, но столкнулись с уходом некоторых поставщиков программного обеспечения и оборудования для автоматизации производственных процессов. Многие видят решение данной проблемы в развитии программного обеспечения совместно с российскими разработчиками, а в области закупки необходимого оборудования для автоматизации больше полагаются на производителей из дружественных стран.

#### 16. КАКИЕ СТРАНЫ СТАЛИ ВАШИМИ НОВЫМИ ПАРТНЕРАМИ ПО ПОСТАВКЕ ОБОРУДОВАНИЯ? (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)



# РАЗДЕЛ 6. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

По мнению представителей компаний, принявших участие в опросе, наиболее сложная ситуация в области ИТ-решений сложилась с доступом к системам АСУ ТП, горно-геологическим информационным системам, а также к системам класса ERP и MES.

Вместе с тем компании по-разному подходят к замене работающего программного обеспечения иностранных вендоров:

- ▶ 46% респондентов, несмотря на трудности, связанные с функционированием программного обеспечения, отдадут переходу на ИТ-разработки другого производителя средний приоритет;
- ▶ 44% опрошенных компаний планируют отказ от использования иностранного ПО и ускоренный переход на российский софт.

Больше половины опрошенных компаний планируют увеличить инвестиции в ИТ-трансформацию в ближайшем будущем.

- ▶ 78% компаний, принявших участие в опросе, считают, что в ближайшей перспективе потребуются продолжение реализации инновационных проектов и разработка стратегии импортозамещения.
- ▶ 30% компаний намерены увеличить такие инвестиции на 10–25% от текущего уровня, и такая же доля предприятий — до 10% от текущего уровня.

- ▶ Только 11% опрошенных компаний считают, что потребуется сокращение ИТ-бюджета, приостановка новых проектов и концентрация исключительно на поддержке существующих ИТ-систем.

В то же время 64% компаний сообщили, что в данный момент у них отсутствует утвержденная стратегия цифровой трансформации, но при этом реализуются проекты по внедрению цифровых технологий.

Многие компании отмечают довольно высокий приоритет развития глубинного анализа данных (data mining) и автоматизации процессов (оценка выше 8 баллов), а также бизнес- и операционной аналитики в среднесрочной перспективе.

Мнения руководителей компаний относительно необходимости применения машинного обучения и нейросетей разделились: 60% респондентов указывают, что приоритет развития таких технологий выше среднего (от 6 баллов и выше), в то время как 40% опрошенных компаний считает его низким (1–2 балла).

Компании сектора уже активно используют информационные технологии для решения различных задач и видят потенциальный эффект от инноваций. Большинство компаний не планируют сокращение ИТ-бюджетов.

## 17. КАК ИЗМЕНИТСЯ ИТ-СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ В БЛИЖАЙШЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ? (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)

Разработка поэтапной стратегии импортозамещения и продолжение реализации инновационных проектов

78%

Отказ от использования иностранного ПО и ускоренный переход на российское ПО

44%

Сокращение ИТ-бюджета и приостановка новых проектов. Основное внимание направлено на поддержку существующих ИТ-систем

11%

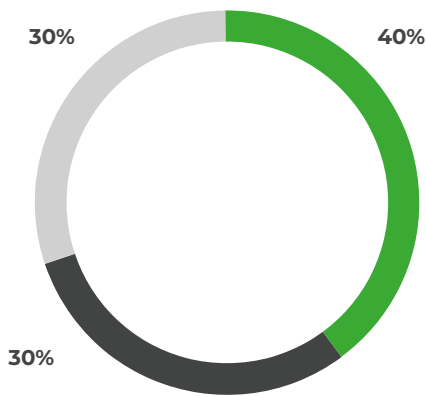
Прочее

11%

В текущей ситуации российские фирмы столкнулись с серьезной проблемой замены большого количества иностранных информационных систем. Разработка стратегий перехода на российское программное обеспечение является одной из задач, стоящих сегодня перед многими компаниями отрасли.

Компании будут подходить к внедрению инноваций более прагматично, разрабатывая

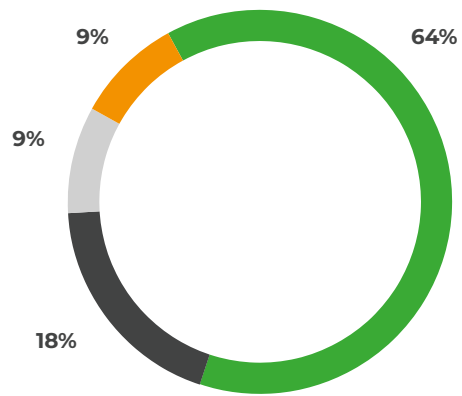
**18. ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ УВЕЛИЧИТЬ ИНВЕСТИЦИИ В ИТ-ТРАНСФОРМАЦИЮ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ?**



- Нет
- Да, до 10% от текущего уровня
- Да, на 10–25% от текущего уровня

стратегии цифровой трансформации с учетом потенциала применения каждой технологии и оценки получаемых эффектов. Компаниям — производителям программного обеспечения нужно быть готовыми к организации быстрых и недорогих пилотных проектов, демонстрирующих как преимущества использования цифровых технологий, так и способы их внедрения на предприятиях отрасли.

**19. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ УТВЕРЖДЕННАЯ СТРАТЕГИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ?**



- Реализуются проекты по внедрению цифровых технологий, но нет утвержденной стратегии
- Существует утвержденная стратегия цифровизации
- Стратегия активно реализуется
- Только разрабатывается



# РАЗДЕЛ 7. ЛОГИСТИКА

В качестве реакции на санкции, введенные в марте 2022 года, участники горно-металлургической отрасли предприняли попытку переориентации экспорта продукции преимущественно в страны Азии.

С июня 2022 года российским производителям удалось значительно нарастить экспорт продукции в этот регион, при этом серьезным препятствием для перенаправления материальных потоков в данном случае является логистика. Одна из основных сложностей — инфраструктурные ограничения на восточном направлении и недостаток транспортных мощностей. Частично помочь в решении данной проблемы может реализация крупных инвестиционных проектов по развитию Восточного полигона РЖД, а также портовой и транспортной инфраструктуры Северного морского пути.

При этом более существенной проблемой стала логистика поставок сырья, материалов и оборудования. Потеря доступа к привычным рынкам поставщиков сырья и компонентов, сервисной экспертизе, запчастям и оборудованию вынудила компании выходить на не совсем знакомые, а иногда и абсолютно неизведанные рынки поставок.

Стратегии снабжения теми или иными категориями сырья и материалов, которые не содержали глубокого анализа рынка поставок, испытанных, проверенных ответных мер

на прерывание цепей поставок или потерю поставщика, в одночасье оказались неактуальными и устаревшими. После введения ограничительных мер замена сырья, материалов и комплектующих на альтернативные варианты проходит зачастую с компромиссом в области качества, с принятием возможного удорожания, но с основной задачей сохранить темпы производства и выпуска готовой продукции. По словам представителя службы снабжения одной из компаний отрасли, до конца 2022 года предприятию удалось перейти на альтернативные источники поставок до 70% критичного для поддержания бизнеса сырья, а на данный момент этот показатель приближается к 100%.

Действительно, сейчас можно с уверенностью говорить, что за прошедший год компании сумели найти пути стабилизации альтернативных цепей поставок и в дальнейшем продолжат решать вопрос ценообразования, качества и гарантий за счет формирования стратегических партнерств на новых рынках.

Основным инструментом решения этого вопроса компании видят создание представительств снабжения в географиях новых рынков с задачами изучения рынка поставок, поиска поставщиков, аудита и сертификации производств, контроля качества производимой продукции, организации и управления поставками.

## 20. КАКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ПРОИЗОШЛИ В ЦЕПОЧКЕ ПОСТАВОК ВАШЕЙ КОМПАНИИ? (ВОЗМОЖНО НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ ОТВЕТА.)



Существенным образом также изменился взгляд компаний на оборотный капитал в части запасов элементов оборудования, запасных частей и иного имущества. Если ранее в фокусе внимания было нормирование, снижение уровня запасов и не востребовавшего имущества и повышение оборачиваемости, то в нынешних условиях происходит обратное действие. В некоторых случаях при анализе потребности и наличия потенциально вовлекаемого материала в запасе прорабатывается вопрос: «Вовлекать или покупать?» Взвешиваются риски вариантов тестирования и использования альтернативного материала и ситуации, когда на запасах не останется критичного объема материала для проведения ремонта или соблюдения технологии.

Проводятся тщательные инвентаризации не востребовавшего имущества, осуществляется глубокий анализ материалов и запчастей для возможности дальнейшего вовлечения и использования в ремонтах.

По сообщениям некоторых игроков рынка, проводимая с середины 2022 года работа по анализу запасов позволила определить к вовлечению от 20 до 50% низкооборотимых запасов и не востребовавшего имущества.

В целом работа по стабилизации цепей поставок, решению вопросов логистики

и снабжения, безусловно, дает первые и необходимые результаты, при этом формирует новые вызовы и задачи по диверсификации направлений поставок, повышению пропускной способности исходящей логистики, стабилизации цепи поставок на новых рынках, повышению прозрачности ценообразования и качества закупаемого сырья, материалов и оборудования.

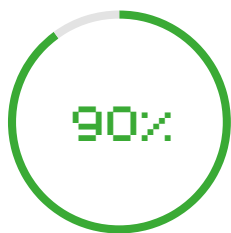


## РАЗДЕЛ 8. ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ, СОЦИАЛЬНОЕ И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ESG)

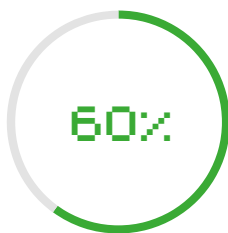
В 2023 году крупные компании в горно-металлургическом секторе продолжают демонстрировать свою приверженность принципам ESG. По данным опроса Б1, существенная часть

компаний (45%) продолжает подготовку и публикацию нефинансовой отчетности, а 27% респондентов считают, что направление ESG и устойчивое развитие имеют высокий

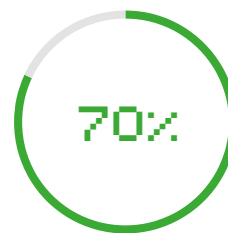
## 21. ДЕКАРБОНИЗАЦИЯ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ



**Более 90%** компаний устанавливает цели по снижению выбросов парниковых газов охвата 1 и 2; **треть** из них — по косвенным выбросам охвата 3.



**Около 60%** компаний раскрывают детальный подход в области декарбонизации и описывают дорожные карты по достижению целей.



**Около 70%** компаний раскрывают информацию в области управления климатическими рисками в соответствии с рекомендациями TCFD.

приоритет для компаний. Одним из ключевых направлений развития металлургического сектора являются снижение выбросов парниковых газов в долгосрочной перспективе по всей цепочке создания стоимости, а также управление рисками, связанными с изменениями климата.

По данным ClimateWatch 2023, Россия занимает 4-е место по объему выбросов углекислого газа (CO<sub>2</sub>)<sup>6</sup> в мире. Согласно утвержденной в конце 2021 года Стратегии социально-экономического развития России, к 2050 году нетто-выбросы парниковых газов должны сократиться до 630 млн т., а к 2060 году Россия поставила задачу добиться углеродной нейтральности. «Углеродная нейтральность» (Net Zero) не означает, что эмиссии парниковых газов будут снижены до нуля, — необходимо, чтобы объем выбросов CO<sub>2</sub> не превышал объема выбросов, поглощаемых природой.

Исследование Б1 «Приоритетные ESG-направления компаний горно-металлургического комплекса России»<sup>7</sup> подтверждает, что, несмотря на сложившуюся геополитическую ситуацию, декарбонизация и энергоэффективность у российских компаний горно-металлургического сектора остаются приоритетными направлениями. В частности, организации выпускают узкопрофильные климатические отчеты, следуя рекомендациям TCFD<sup>8</sup> (рабочей группы по вопросам раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата). Большинство компаний отрасли разрабатывают стратегии по снижению выбросов парниковых газов и достижению Net Zero, устанавливая измеримые цели

на среднесрочные и долгосрочные периоды (до 2030–2050 годов). Среди ключевых направлений достижения целей декарбонизации можно назвать следующие: внедрение современных технологий, повышение эффективности на всем производственном цикле, применение вторичного углеродного сырья и биотоплива, расширение перевода на возобновляемые источники энергии (ВИЭ) и др. Согласно проведенному исследованию, больше трети респондентов (36%) оценили важность снижения углеродного следа производства (учет выбросов, декарбонизация и т. д.) на 8 баллов.

Несмотря на положительную динамику в вопросах энергоэффективности и декарбонизации, увеличение объемов произведенной «зеленой» продукции имеет достаточно низкий приоритет у 82% опрошенных компаний. Кроме того, 91% респондентов оценили развитие технологий улавливания и хранения углерода менее чем на 5 баллов включительно.

Наконец, 82% компаний считают, что включение ESG-требований в закупочные процедуры для них имеет приоритет ниже среднего, что указывает на наличие потенциала в развитии и улучшении ESG-практик в долгосрочной перспективе.

Согласно исследованию Б1 «Новый ESG-курс: иллюзия или реальность» (выпущено в ноябре 2022 года)<sup>9</sup>, около 50% компаний, среди которых значительную часть составляют представители горно-металлургического сектора, особое внимание уделяют управлению ESG, скорректировав стратегические приоритеты

<sup>6</sup> <https://www.statista.com/statistics/270499/co2-emissions-in-selected-countries/>

<sup>7</sup> <https://b1.ru/insights/news/b1-materials-in-media/artem-larin-larisa-kuryleva-tatiana-solovey-b1-zolotodobycha-june-2023/?ysclid=lm65q4nb3z140747620>

<sup>8</sup> <https://www.fsb-tcfid.org/>

<sup>9</sup> <https://b1.ru/b1-esg-survey-2022/>

и ключевые направления с учетом текущей геополитической ситуации. Так, в первом полугодии 2023 года несколько компаний представили разработанные стратегии в области устойчивого развития: в сравнении с 2021 годом организации начали активно включать в ключевые показатели эффективности (КПЭ) для менеджмента уровень сокращения выбросов парниковых газов и углеродоемкости, повышения энергоэффективности, доли утилизации отходов. В ноябре 2023 года Б1 планирует публикацию исследования «Новый ESG-курс: иллюзия или реальность 2.0», в котором раскроет ключевые показатели в динамике, осветив главные тренды ESG.

Изменения в логистических цепочках и переориентация на новые рынки открывают новые возможности перед российскими горно-металлургическими компаниями. Их руководство

уверено, что необходимо изучать и учитывать ESG-требования рынка Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), — 82% поставили этому направлению более 5 баллов. Соответственно, в перспективе ESG-трансформация отечественных компаний будет происходить с ориентиром не на западных контрагентов, а на новые перспективные рынки — в первую очередь в странах АТР и Ближнего Востока.

Исследование Б1 показало, что социальные аспекты ESG-повестки также не теряют своей актуальности. Более 81% опрошенных считают необходимым продолжение инвестиций в социальные, инфраструктурные, благотворительные и образовательные проекты (более 7 баллов). В 73% горно-металлургических компаний сотрудники регулярно проводят оценку культуры безопасности с выездом на производственные объекты.

## 22. НАИБОЛЕЕ ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ, СВЯЗАННЫЕ С ESG

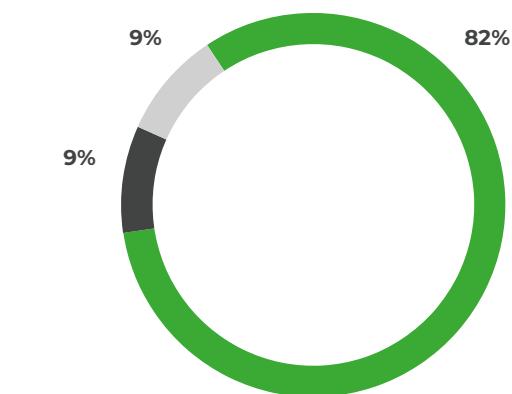


# РАЗДЕЛ 9. ПЕРСОНАЛ

В периоды макроэкономической турбулентности российский рынок труда исторически реагировал приостановкой найма и увеличением доли частичной занятости. Кризисы нулевых и десятых годов в целом не создавали существенной напряженности на рынке труда, а, наоборот, приводили к некоторому увеличению предложения рабочей силы. Текущий же кризис на рынке труда спровоцирован наложением многих факторов: продолжающееся усиление влияния демографического кризиса, рост роли оборонно-промышленного комплекса в борьбе за кадры, частичная мобилизация и отток работников за рубеж. В совокупности эти факторы привели к критической нехватке персонала всех уровней во всех отраслях экономики и во всех регионах страны.

Аналогично общим трендам, по результатам настоящего исследования, около 73% компаний горно-металлургического комплекса в последнее время столкнулись с общим дефицитом рабочего персонала, а 64% компаний ощущают высокую конкуренцию за трудовые ресурсы в регионе своего присутствия. Наиболее остро ощущается кадровый голод в части производственного персонала — усиление дефицита отметили 82% компаний. Одновременно с этим в ходе настоящего

## 23. УСИЛИЛСЯ ЛИ ДЕФИЦИТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ПО СРАВНЕНИЮ С 2021 ГОДОМ?



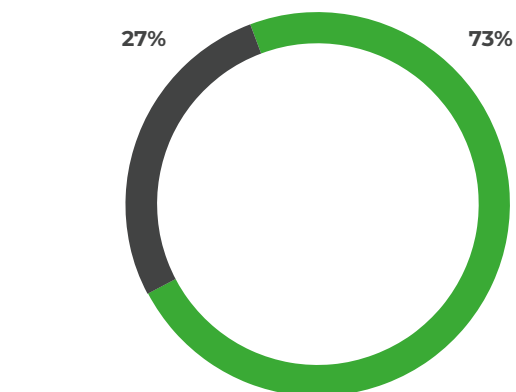
- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

исследования 27% компаний отметили дефицит руководителей, специалистов и служащих. На практике многие работодатели, помимо дефицита специалистов отдельных функциональных направлений, выделяют для себя в качестве рисков критическое увеличение периода закрытия вакансий по квалифицированным позициям, а также существенный рост зарплатных ожиданий.

В настоящее время перед HR-специалистами стоит критическая задача обеспечения бизнеса квалифицированными трудовыми ресурсами за счет удержания текущих работников и эффективного привлечения персонала на открытые позиции. В результате преобладают несколько тенденций: рост и пересмотр концепции заработной платы как фактора конкуренции за персонал, обучение и развитие работников, а также инициативы по повышению привлекательности организаций для работы посредством нематериальных факторов.

По итогам текущего исследования большинство компаний отметили, что полностью сохранили интеллектуальный капитал, меньше трети респондентов понесли несущественные потери в отдельных ключевых компетенциях.

## 24. ИЗМЕНИЛСЯ ЛИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ ВАШЕЙ КОМПАНИИ?



- Сохранили интеллектуальный капитал
- Понесли несущественные потери



Вместе с тем мы понимаем, что зачастую инструментом удержания персонала является точечное повышение уровня заработной платы, что одновременно с использованием заработной платы как фактора привлечения персонала приводит к общей разбалансировке всей концепции вознаграждения и иерархии должностей в организации. Сложившаяся ситуация заставляет работодателей уделять все больше внимания изменению систем вознаграждения. Так, согласно результатам регулярного обзора заработных плат и компенсаций Б1 за 2022 год<sup>10</sup>, поддержание конкурентоспособного уровня заработной платы стало одним из приоритетов HR-функции на ближайший год. При этом внимание уделяется не только совокупному размеру, но и структуре вознаграждения, общей прозрачности системы для работников. Многие работодатели переосмысливают концепцию премирования, которая должна обеспечить мотивацию и одновременно функционировать в гармонии с текущими задачами и интересами бизнеса.

В течение последних полутора лет специалисты отдела консультирования по управлению персоналом Б1 реализовали ряд проектов, направленных на пересмотр системы краткой и долгосрочной мотивации в условиях изменившейся стратегии бизнеса. Помимо этого, для ряда компаний были разработаны проекты по унификации систем оплаты труда и оценке должностей, целью которых является повышение прозрачности вознаграждения и повышение управляемости фонда оплаты труда (ФОТ).

Возвращаясь к росту заработных плат как фактора конкуренции за персонал, важно помнить о том, что возможности применения этого инструмента конечны и зависят от максимально достижимого роста доли ФОТ в себестоимости. В ситуации, когда эффективность процессов и бизнеса в целом выходит на первый план, многие работодатели уже почувствовали предел возможностей по прямому материальному стимулированию конкуренции за персонал. В итоге в настоящее время на отечественном рынке труда заметно усилилась роль совокупного вознаграждения.

Говоря о нематериальной части совокупного вознаграждения, работодатели все чаще обращают повышенное внимание на социальные программы и льготы, предоставление возможностей обучения и карьерного развития. По результатам исследования, все респонденты отметили необходимость уделять более пристальное внимание вопросам социальной поддержки работников и улучшению качества условий труда, работе над безопасностью труда и сохранению рабочих мест.

Говоря об удержании работников и повышении уровня их квалификации, большинство

работодателей в сложившейся ситуации делают упор на развитие компетенций ключевых работников, а более половины компаний — участников настоящего исследования (суммарно 54%) также отметили высокую приоритетность обучения и развития работников по профильной деятельности.

В то же время перед организациями стоит задача повышения гибкости и адаптивности для решения новых задач за счет увеличения эффективности и скорости реагирования на изменения. Несмотря на общую критическую нехватку персонала, 9% наших респондентов отмечают избыточную штатную численность. Это говорит о том, что в организациях есть внутренний потенциал по перераспределению трудовых ресурсов. В определенной степени проблему высвобождения рабочей силы для решения иных задач организации решают за счет автоматизации. Несмотря на общий тренд на рынке к заморозке части инвестиционных проектов, 80% участников настоящего исследования не столкнулись с заморозкой проектов, связанных с автоматизацией процессов по управлению персоналом, что говорит о критической важности повышения эффективности функции управления персоналом в целом.

Подводя итоги, можно резюмировать, что вызовы, стоящие перед HR-функцией сегодня, требуют комплексного подхода, а задачи привлечения и удержания работников, как видно из описанного выше, не сводятся исключительно к управлению подбором или повышению привлекательности за счет конкуренции по оплате. Широчайший спектр текущих задач, стоящих перед сотрудниками отдела по управлению персоналом, и степень зависимости результата от того, насколько HR-специалисты успешны в их решении, требует и трансформации самой HR-функции.



<sup>10</sup> <https://b1-tax.ru/obzor-zarabotnyh-plat-i-kompensacij-2022>

# КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



**МАРК  
ГИЛИЛОВ**

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли

**+7 495 755 9700**

mark.gililov@b1.ru



**КСЕНИЯ  
БАГИНЯН**

Партнер, руководитель группы по оказанию аудиторских и сопутствующих услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли

**+7 495 755 9884**

ksenia.baginian@b1.ru



**АНДРЕЙ  
СУЛИН**

Партнер, руководитель группы по оказанию налоговых и юридических услуг компаниям горнодобывающей, металлургической отраслей и отрасли промышленного производства

**+7 495 755 9743**

andrei.sulin@b1.ru



**МАКСИМ  
КОНДАКОВ**

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг в сфере консалтинга, технологий и транзакций компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли

**+7 495 755 9700**

maxim.kondakov@b1.ru



**ВАСИЛИЙ  
МАЛЕЕВ**

Менеджер по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли, отдел развития бизнеса

**+7 495 755 9700**

vasily.maleev@b1.ru



## О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильную экспертизу в сфере аудиторских услуг, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

За более чем 30-летний период работы в России и 20-летний период в Беларуси в компаниях группы создана сильнейшая команда специалистов, обладающих обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов, в 10 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге и Тольятти.

Группа компаний Б1 помогает клиентам находить новые решения, расширять, трансформировать и успешно вести свою деятельность, а также повышать свою финансовую устойчивость и кадровый потенциал.

© 2023 ООО «Б1 — Консалт».

Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Группа компаний Б1 не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.

**B1.RU | B1.BY**