



НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

**РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ:
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ
ПЕРЕЗАГРУЗКА
ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ
КОМПАНИЙ В РОССИИ**



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ	2
1 МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ	4
2 ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА	6
3 ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ	8
4 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС	10
5 ЛОГИСТИКА	12
6 ФИНАНСЫ	13
7 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	15
8 ПЕРСОНАЛ	16
9 ЭКОЛОГИЯ, СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ESG)	18
10 АУДИТ	20
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	21
КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ	22

ВВЕДЕНИЕ

Последние несколько лет российская горно-металлургическая отрасль вынуждена адаптироваться к сочетанию новых внешних и внутренних вызовов: изменение макроэкономической ситуации, перестройка логистических цепочек, активное импортозамещение, технологическая трансформация, структурные изменения на мировых рынках и адаптация бизнес-моделей.

Основными трендами развития отрасли стали технологическая модернизация существующих производственных мощностей, повышение их энергоэффективности и экологичности.

Государственная политика в отрасли концентрируется на стимулировании развития производств полного цикла — от добычи руды до конечной переработки и выпуска готовых металлоконструкций.

В ответ на изменение международной конъюнктуры экспортные потоки существенно трансформировались. Российские компании усиливают позиции на рынках Азии, Ближнего Востока и Африки, компенсируя снижение поставок в Европу.

Растет интерес к проектам развития транспортной и энергетической инфраструктуры в восточных регионах страны, что создает долгосрочный спрос на металлопродукцию и сопутствующие услуги.

После ухода с российского рынка ряда иностранных вендоров компании горно-металлургического комплекса (ГМК) сосредоточились на поддержке и адаптации существующей ИТ-инфраструктуры, а также на внедрении отечественных решений.

Несмотря на снижение объемов производства по некоторым позициям, отрасль сохраняет финансовую устойчивость и инвестиционную активность.

Цель данного исследования – оценить, какие проблемы наиболее остро стоят перед российскими компаниями горно-металлургического комплекса, и понять, чего представители отрасли ждут в ближайшем будущем и как видят свое дальнейшее развитие.

Для этого мы опросили представителей руководства крупнейших российских горно-металлургических компаний, которые занимаются добычей, переработкой и производством практически по всей России – от Дальнего Востока до центральной части нашей страны.

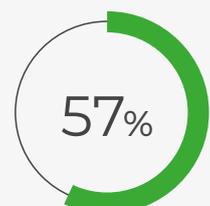
КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ



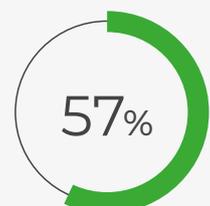
ПЕРИОД АДАПТАЦИИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА К ИЗМЕНИВШИМСЯ РЫНОЧНЫМ УСЛОВИЯМ ЗАВЕРШАЕТСЯ. 86% ОПРОШЕННЫХ КОМПАНИЙ ДОСТАТОЧНО УСПЕШНО ПРИСПОСОБИЛИСЬ К РАБОТЕ В НОВОЙ СИТУАЦИИ.



ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ СИЛЬНО ЗАВИСИТ ОТ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В СТРАНЕ. 86% УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ВИДЯТ В ЕЕ ИЗМЕНЕНИИ НАИБОЛЬШИЕ РИСКИ ДЛЯ СВОЕЙ КОМПАНИИ.



ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА¹ СТАЛИ ДОВОЛЬНО СЛОЖНЫМИ ДЛЯ ОТРАСЛИ. ОПРОШЕННЫЕ КОМПАНИИ ЧАСТО УКАЗЫВАЮТ НА СНИЖЕНИЕ ВЫРУЧКИ (57%) И ПРИБЫЛИ (83%), А ТАКЖЕ НА УВЕЛИЧЕНИЕ РАСХОДОВ (57%).



НАСТРОЕНИЯ РЕСПОНДЕНТОВ НЕЛЬЗЯ НАЗВАТЬ ПЕССИМИСТИЧНЫМИ. 57% ЖДУТ УВЕЛИЧЕНИЯ ВЫРУЧКИ И ПРИБЫЛИ В БУДУЩЕМ.



ДЛЯ СНИЖЕНИЯ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ РИСКОВ 100% ОПРОШЕННЫХ ПЕРЕОРИЕНТИРУЮТСЯ НА НОВЫЕ РЫНКИ СБЫТА, 86% ЗАНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЕМ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ВОПРОСОВ.

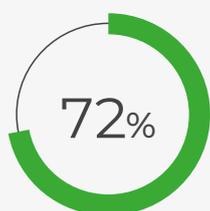


УЧАСТНИКИ ОПРОСА СЧИТАЮТ НАЛОГОВУЮ НАГРУЗКУ НА ОТРАСЛЬ СЕРЬЕЗНОЙ. ЛИШЬ 14% НАЗЫВАЮТ УРОВЕНЬ НАЛОГОВ УМЕРЕННЫМ.

¹ Здесь и далее речь идет о двух годах, прошедших с момента оценки состояния ГМК в предыдущем исследовании Группы компаний Б1 (<https://b1.ru/analytics/b1-survey-mining-and-metals-business-risks-2023/>).



ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОСЛОЖНИЛИ ПРОЦЕСС ЗАКУПКИ ОБОРУДОВАНИЯ И ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ. 86% ОПРОШЕННЫХ СТАЛКИВАЮТСЯ С ПОДОБНЫМИ ЗАТРУДНЕНИЯМИ.



ПРОЦЕСС СМЕНЫ ВЕНДОРОВ И ПЕРЕХОД НА НОВЫЕ ИТ-РЕШЕНИЯ ДОСТАТОЧНО УСПЕШНЫ. 72% РЕСПОНДЕНТОВ СМОГЛИ ЧАСТИЧНО ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ДРУГИХ ПОСТАВЩИКОВ ИТ-ПРОДУКТОВ. ПРИ ЭТОМ 14% УКАЗАЛИ, ЧТО В ЭТОМ НЕ БЫЛО НЕОБХОДИМОСТИ. С НАИБОЛЬШИМИ СЛОЖНОСТЯМИ В ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА БОЛЬШЕ ПОЛОВИНЫ ОПРОШЕННЫХ (57%) СТОЛКНУЛИСЬ В ОБЛАСТИ ERP-РЕШЕНИЙ.



РОСТ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ИЗДЕРЖЕК ОТМЕТИЛИ 100% ОПРОШЕННЫХ.



НЕСМОТЯ НА ЧАСТИЧНОЕ СНИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСА К ТЕМЕ ESG, 100% УЧАСТНИКОВ ОПРОСА ОЦЕНИЛИ НА 6 БАЛЛОВ И ВЫШЕ (ПО 10-БАЛЛЬНОЙ ШКАЛЕ) ТЕМУ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛОВИЙ ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТИ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ.



ВСЕ УЧАСТНИКИ ОПРОСА ОТМЕЧАЮТ НЕХВАТКУ РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА. ПРИ ЭТОМ БОЛЕЕ ПОЛОВИНЫ РЕСПОНДЕНТОВ (57%) СЧИТАЮТ, ЧТО ДЕФИЦИТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА УВЕЛИЧИЛСЯ НЕЗНАЧИТЕЛЬНО.



МАКРОЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

НА ФОНЕ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА ПО ИТОГАМ 2024 ГОДА ВЫРОСЛА НА 2,8%². ЭКОНОМИКА США СТАЛА БОЛЬШЕ НА 2,8%, В ЕВРОЗОНЕ РОСТ СОСТАВИЛ 0,9%, А В КИТАЕ – 5,0%. ТЕМПЫ РОСТА РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ ОКАЗАЛИСЬ ВЫШЕ СРЕДНЕМИРОВОГО УРОВНЯ И СОСТАВИЛИ 4,3%.

При этом, по данным Росстата, в 2024 году объем промышленного производства в нашей стране увеличился на 4,6%. Основная причина – рост государственных расходов и расширение программы импортозамещения в рамках структурной перестройки экономики.

Побочным эффектом активных структурных изменений стала заметная инфляция. Она существенно превысила (9,5%³) целевой показатель Банка России в 4%. Поэтому ЦБ РФ начал цикл

повышения ключевой ставки до 21%. Из-за этого резко выросла стоимость кредитов для бизнеса и населения, что снизило внутренний спрос и привело к «охлаждению» экономики. В первом полугодии 2025 года, по данным Росстата, ВВП России вырос всего на 1,2%, что оказалось меньше прогнозируемого уровня⁴.

Первоначальный импульс структурных изменений экономики ослаб. Темпы роста промышленности снизились до 1,4% в первой половине 2025 года⁵. Позитивную

динамику демонстрируют в основном отрасли, связанные с оборонной промышленностью. На фоне дорогих кредитов снизился внутренний спрос. Предприятия откладывают реализацию новых инвестиционных проектов.

На экспортно ориентированные отрасли дополнительно влияют санкционные ограничения по доступу к рынкам сбыта и неблагоприятная конъюнктура мировых цен на сырье и металлургическую продукцию.

² Global Economic Prospects / A World Bank Group Flagship Report. June 2025 (<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/0e685254-776a-40cf-b0ac-f329dd182e9b/content>)

³ 7,4% в 2023 году (Цены, инфляция / Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price>). Рекомендуем открывать через российские браузеры.

⁴ Росстат подтвердил оценку роста ВВП России на 1,1 процента / Прайм (<https://lprime.ru/20250912/rosstat-862211728.html>)

⁵ О промышленном производстве в I полугодии 2025 года / Росстат (http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/110_23-07-2025.html)



В 2025 году инфляция начала снижаться, и на начало сентября она остановилась на отметке 8,3% в годовом выражении. Это связано с длительным периодом жесткой денежно-кредитной политики, сжатием процессов кредитования компаний и потребителей и, соответственно, уменьшением внутреннего спроса. Важным фактором также стало укрепление рубля и удешевление импортных товаров. В середине июля 2025 года регулятор принял решение о снижении ключевой ставки до 18% годовых, в октябре

она составила уже 16,5%, и рынки ожидают ее дальнейшее движение вниз.

Однако изменение процентной ставки действует на экономику с задержкой в несколько кварталов, поэтому прогнозы роста ВВП остаются сдержанными. Всемирный банк ожидает, что экономика России в текущем году вырастет на 1,4%⁶, а Международный валютный фонд прогнозирует рост российского ВВП на 0,9%⁷.

В 2024 году среднегодовой курс доллара США к российскому

рублю составил 92,65 руб.⁸

В начале 2025 года курс рубля был высоким на фоне действий ЦБ РФ и уменьшения геополитической напряженности. В сентябре курс снизился из-за сокращения продаж валюты экспортерами, сезонного роста спроса на импорт и снижения привлекательности рублевых активов на фоне уменьшения ключевой ставки. В результате сокращается профицит торгового баланса и наблюдается понижающее давление на курс рубля.

⁶ Global Economic Prospects / A World Bank Group Flagship Report. June 2025 (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/original/GEP-June-2025.pdf>)

⁷ Ожидается, что темпы роста мировой экономики замедлятся по мере ослабления видимой устойчивости, обусловленной искажениями в торговле / Международный валютный фонд (<https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025>)

⁸ Динамика официального курса заданной валюты / Банк России (https://cbr.ru/currency_base/dynamics/)

2

ФИСКАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ОКАЗЫВАЕТ ПРЯМОЕ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РАЗВИТИЕ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ РОССИИ. ТАК, ПОВЫШЕНИЕ СТАВОК НАЛОГОВ НА ПРИБЫЛЬ И НА ДОБЫЧУ ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ (НДПИ) ПРИВОДИТ К СНИЖЕНИЮ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ И ДИВИДЕНДОВ У КОМПАНИЙ ГМК, ЧТО СДЕРЖИВАЕТ ИХ ИНВЕСТИЦИОННУЮ АКТИВНОСТЬ И ДЕЛАЕТ СЕКТОР МЕНЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ.

ПОВЫШЕНИЕ НАЛОГОВ И КОРРЕКТИРОВКА СТАВОК

- ▶ С января 2025 года увеличена ставка НДПИ для железной руды с 4,8 до 6,7%
- ▶ Введены надбавки к НДПИ на золото и уголь в зависимости от мировой цены (например, надбавка на золото – 10% при превышении цены 1900 долл. США за унцию)
- ▶ Повышена ставка НДПИ на алмазы с 8 до 8,4%
- ▶ В 2026 году планируется корректировка формулы расчета акциза на сталь с введением порогового значения цены, ниже которого акциз не уплачивается, с целью оптимизации фискальной нагрузки

ЛЬГОТЫ И ПОДДЕРЖКА ОТРАСЛИ

- ▶ Планируется освобождение электрометаллургических предприятий от уплаты акциза на жидкую сталь в 2026 году
- ▶ Минфин предлагает налоговые льготы по НДПИ для железорудной отрасли в отдельных регионах (например, для участков в Мурманской области), что стимулирует инвестиции и развитие новых месторождений, особенно в регионах с высокой инвестиционной значимостью
- ▶ Обсуждаются меры по отсрочке уплаты налогов до конца 2025 года и введению моратория на банкротства в отрасли, что призвано уменьшить финансовое давление на металлургов





- ▶ Государство периодически внедряет налоговые льготы, такие как обнуление НДС при реализации сырья на последующую переработку (аффинаж), что увеличивает конкурентоспособность российских производителей драгоценных металлов на мировом рынке, а также позволяет высвободить средства для модернизации и технологического развития.
- ▶ Преференции по налогу на прибыль предоставляются при покупке отечественной горной техники, что поддерживает процесс импортозамещения и развивает технологии внутри страны.
- ▶ Предусматривается отсрочка по уплате акциза и НДС для определенных секторов и предприятий в периоды сложной конъюнктуры, что помогает бизнесу в переходные и кризисные периоды.
- ▶ Возрастающая налоговая нагрузка может ограничить инвестиционные стремления компаний, а также их возможности по развитию новых проектов и созданию новых рабочих мест, особенно при высокой капиталоемкости производства и в ситуации зависимости от мировых цен.

- ▶ Гибкая налоговая политика, учитывающая региональные особенности и предоставляющая целевые льготы, при этом способна стимулировать развитие горнодобывающих регионов, поддерживать технологический рост и обеспечивать устойчивость отрасли в условиях внешних вызовов.

В целом сбалансированная налоговая политика — это ключ к конкурентоспособности, устойчивому развитию и технологическому прогрессу российской горно-металлургической отрасли. Эксперты считают, что налоговые изменения приведут к умеренному снижению чистой прибыли

металлургических компаний в среднем на 7%, а свободного денежного потока — на 10–11%, что существенно ниже потерь от сохранения экспортных пошлин, отмена которых была важным фактором поддержки отрасли⁹.

Снижение налоговой нагрузки, по результатам нашего исследования, стало бы эффективной поддержкой для компаний ГК. Лишь 14% участников нашего опроса считают текущий уровень налогообложения отрасли умеренным. Почти треть видит решение во временной отмене налогов.



⁹ Аналитики заявили о незначительном влиянии роста налогов на металлургию / СБЕР Про (<https://sber.pro/publication/analitiki-zayavili-o-neznachitelnom-vliyanii-rosta-nalegov-na-metallurgiyu/>)

3

ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ОПЕРАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ РОССИЙСКИХ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ СУЩЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛИСЬ ПОД ВЛИЯНИЕМ САНКЦИЙ, ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ РИСКОВ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ОГРАНИЧЕНИЙ.

Ключевые изменения в операционных моделях связаны прежде всего со сменой направления экспорта. После ухода западных партнеров и ограничения доступа к традиционным рынкам предприятия перенаправили поставки в Китай, Индию, Турцию и страны Ближнего Востока. Это потребовало быстрой адаптации логистических цепочек и создания новых представительств.

Очевидно, что динамика развития компаний горно-металлургической отрасли сильно зависит от макроэкономической ситуации в стране. 86% участников исследования видят в ее изменении наибольшие риски для своей компании.

Сейчас происходит активный выход компаний ГК на рынки дружественных стран, развитие долгосрочных экспортных контрактов и кооперация с зарубежными поставщиками оборудования и технологий.

В КАКИХ СФЕРАХ ВЫ ВИДИТЕ МАКСИМАЛЬНЫЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА ВАШЕЙ КОМПАНИИ В БЛИЖАЙШИЕ ТРИ ГОДА?

Возможно несколько вариантов ответа.



Для того чтобы сохранить доступ к недолларовым международным расчетам, горно-металлургические компании обязаны соответствовать требованиям финансового и юридического компла-

енса – раскрывать бенефициаров, обеспечивать прозрачность цепочек поставок и соблюдать международные стандарты (ESG, KYC/AML¹⁰).

¹⁰ KYC/AML – Know Your Customer/Anti-money laundering – проверка контрагентов / противодействие отмыванию денежных средств.



Из-за высокой волатильности и неопределенности сокращается горизонт бизнес-планирования: стратегические планы пересматриваются с уклоном на тактическое оперативное управление и антикризисные механизмы.

Компании ГКМ ответили на внешние вызовы кардинальной трансформацией бизнес-процессов, цифровизацией и переориентацией на новые рынки. Отрасль проводит интенсивное внедрение отечественных ERP, MES, технологий автономного управления, цифровой аналитики и моделей интегрированного бизнес-планирования. Благодаря этому повышается производственная гибкость и ускоряется принятие решений.

Для оптимизации процессов и перехода на замкнутые бизнес-циклы запускаются новые производственные мощности, внедряются ресурсосберегающие технологии, усиливаются проекты переработки и рециклинга для поддержания маржинальности.

Крупные горно-металлургические компании меняют модели управления, усиливают внутренний контроль и интегрируют цифровые

платформы для повышения прозрачности и эффективности.

Кроме того, некоторые из них сфокусировались на автоматизации процессов, снижении издержек и создании инновационных центров технологического развития.

Российские компании сектора также диверсифицируют продажи, расширяют партнерскую сеть и делают ставку на экологические проекты, адаптируя производственные и сбытовые стратегии к новым реалиям.

В условиях санкций и технологической изоляции российские горно-металлургические компании перешли к более гибким, цифровым и максимально защищенным операционным моделям, сохраняя устойчивость бизнеса благодаря оперативной трансформации и стратегическим инвестициям в реорганизацию.

Бизнес активно участвует в диалоге с властями, обсуждая меры поддержки — от налоговых льгот до помощи в реструктуризации долгов угольщиков.

КАКИЕ МЕТОДЫ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВОЗНИКАЮЩИХ РИСКОВ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ?

Возможно несколько вариантов ответа.



4

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС

ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ ИСПЫТЫВАЕТ ДАВЛЕНИЕ ИЗ-ЗА САНКЦИЙ И ИЗМЕНЕНИЯ СПРОСА. С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА НАБЛЮДАЕТСЯ СНИЖЕНИЕ ПО ОСНОВНЫМ ПОЗИЦИЯМ В ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ (СТАЛЬ, ЧУГУН, ПРОКАТ), СОХРАНЯЕТСЯ СТАБИЛЬНОСТЬ В ДОБЫЧЕ РУДЫ И ОТМЕЧАЕТСЯ НЕКОТОРЫЙ РОСТ В СЕГМЕНТАХ ЦВЕТНЫХ И ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ.

Оценивая работу в новых реалиях, респонденты часто отмечают проблемы, связанные с износом оборудования, нехваткой запасных частей и невозможностью своевременно получать оригинальные детали и диагностическое оборудование, а также обновлять программное обеспечение с импортным происхождением.

Особенность технологического цикла в РФ – ориентация на импортозамещение оборудования и локализация критических технологий (от геологоразведки до получения сплавов высокой чистоты). Приоритетные меры включают создание собственных катализаторов, реагентов и оборудования для обогащения руды и выплавки металлов.

Согласно обновленной Стратегии развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 года¹¹, важными направлениями станут освоение Арктики и Дальнего Востока, а также разведка новых запасов редкоземельных металлов, титана и марганца.

Рост собственной минерально-сырьевой базы и независимых технологий переработки – ключевой фактор технологического суверенитета отрасли.

Из-за ухода иностранных поставщиков отрасль перешла на частично локализованное оборудование, что увеличило сроки сервисного обслуживания и повысило риски сбоев. Среди наиболее критичных технологических систем можно отметить:

- ▶ системы газоочистки и обжига, где нарушение температурного режима вызывает аварии;

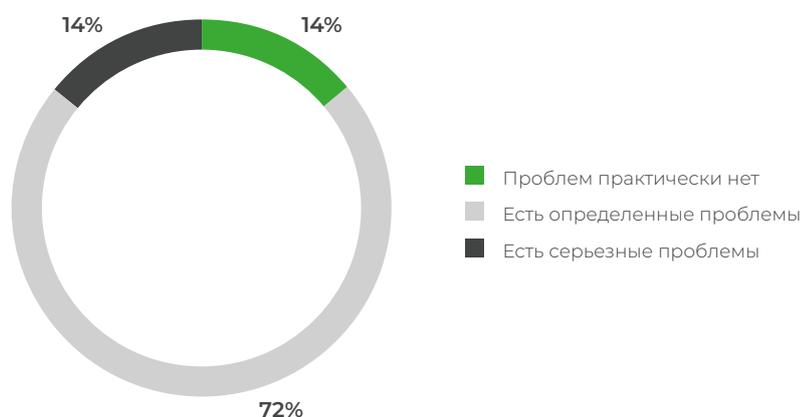
- ▶ доменные и конвертерные агрегаты, требующие плановых ремонтов каждые 3–5 лет;
- ▶ линии непрерывного литья заготовок и механизмы транспортировки шихты;
- ▶ системы обогащения, в частности линии подачи, измельчения и сушки руды.

Нарушение коммуникации с зарубежными сервисными центрами и затрудненный обмен опытом также значительно усложняют работу технических специалистов. Лишь 14% опрошенных указали, что проблемы незначительные. У подавляющего большинства респондентов возникают сложности в ходе технического обслуживания оборудования, у 14% – достаточно серьезные.

¹¹ Стратегия развития минерально-сырьевой базы РФ до 2050 года (<http://static.government.ru/media/files/TNB3oQkPRJmDE3AMaxuTn2KRSHG9X0S.pdf>)



СТАКЛИВАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ СО СЛОЖНОСТЯМИ В ХОДЕ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ОБОРУДОВАНИЯ ИЗ-ЗА ОТСУТСТВИЯ ЗАПАСНЫХ ЧАСТЕЙ И НЕОБХОДИМЫХ УСЛУГ?



Компании приспосабливаются к новым условиям обслуживания, внедряя альтернативные решения, такие как использование отечественных и китайских запчастей, развитие собственных сервисных компетенций и перестройка логистики.

Таким образом, все больше компаний ГМК решают проблему с запасными частями при помощи выстроенных процессов логистики через поставщиков из дружественных стран, а также за счет использования аналогов запасных частей и организации производства в России.

ВЕДУЩИЕ КОМПАНИИ ГМК ПРЕВРАЩАЮТ ОГРАНИЧЕНИЯ В СТИМУЛ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

ПРИМЕР 1. Крупнейшая металлургическая компания РФ внедряет цифровые двойники производственных процессов, что позволяет повысить энергоэффективность на 12% и снизить потребность в физическом оборудовании. Предиктивная аналитика помогает планировать ремонты и закупки запчастей с максимальной отдачей.

ПРИМЕР 2. Крупнейший горно-металлургический холдинг реализует комплексную программу роботизации. 300 роботизированных процессов позволили не только компенсировать дефицит кадров, но и снизить зависимость от импортного сервиса. Собственные технические службы получили возможность обслуживать более простое и предсказуемое оборудование.

5

ЛОГИСТИКА

ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ЛОГИСТИКА ДЛЯ РОССИЙСКИХ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ СТАЛА ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ВЫЗОВОВ ОТРАСЛИ. ЭТО СВЯЗАНО С САНКЦИЯМИ, ПЕРЕОРИЕНТАЦИЕЙ ЭКСПОРТА, РОСТОМ РАСХОДОВ И ДЕФИЦИТОМ ТРАНСПОРТНЫХ МОЩНОСТЕЙ.

Почти полностью прекращено использование прежних «западных» маршрутов: поставки теперь сосредоточены в странах СНГ, Китае, Индии, Ближнем Востоке и Африке.

Выросли стоимость и сроки перевозки. Из-за санкций увеличились логистические плечи, иногда в 2-3 раза, что затрудняет экспансию на новых рынках.

Критическое давление оказывает на восточные железнодорожные и портовые мощности, из-за чего возникли дефицит вагонов, «узкие места» в инфраструктуре Дальнего Востока и перегруженность портов и маршрутов.

Растет роль комплексных логистических решений и развития мультимодальных маршрутов (железнодорожный транспорт + морские перевозки) для обеспечения бесперебойных поставок.

В данной ситуации государство корректирует акцизы и нормы транспортировки пустых вагонов, поддерживает отрасль введением налоговых льгот, стимулирует инвестиции в новые логистические проекты и развитие складских терминалов.

Крупные компании создают свои перевалочные и экспортные базы, ведется активная работа по усилению собственного

железнодорожного парка, внедряются инновационные вагоны, оптимизируется маршрутизация, развивается сотрудничество с логистическими операторами.

Изменения в цепочках поставок отметили 15% опрошенных, а логистические издержки в 2023–2024 гг. выросли у всех компаний, участвовавших в исследовании.

Результаты опроса показывают, что 100% предприятий активно переориентируются на новые рынки сбыта для компенсации ограничений, вызванных геополитической ситуацией, а 86% компаний считают решение логистических задач основным инструментом снижения бизнес-рисков.

Рост логистических издержек за последние три года отметили 100% опрошенных. В настоящее время 86% компаний используют меры защиты, налаживая каналы взаимодействия с заинтересованными сторонами для снижения политических и геополитических

рисков. 29% сосредотачиваются на проведении сценарного планирования и создании переходных структур, направленных на минимизацию возможных потерь.

Компаниям необходим комплексный и системный подход к оптимизации логистики и управлению затратами, который охватывает не только сокращение расходов, но и повышение эффективности всех звеньев цепочки поставок, что обеспечит согласованное и интегрированное функционирование всей системы.

В ближайшие годы мы ожидаем, что интересы компаний ГМК сместятся на внутренний рынок и доля экспорта будет падать, но география продолжит дальше расширяться за счет стран Азии, Ближнего Востока и Африки. Постепенной стабилизации можно ожидать к 2027 году на фоне развития инфраструктуры и перенастройки цепочек поставок.

КАКИЕ МЕТОДЫ СНИЖЕНИЯ ВОЗНИКАЮЩИХ РИСКОВ ВЫ ИСПОЛЬЗУЕТЕ?

Возможно несколько вариантов ответа.



6

ФИНАНСЫ

ПО СОСТОЯНИЮ НА НАЧАЛО 2025 ГОДА ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ ЗАВЕРШИЛА АДАПТАЦИЮ К НОВЫМ УСЛОВИЯМ РОССИЙСКОГО РЫНКА. БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ ВЫСТРОИЛИ УСТОЙЧИВЫЕ ЦЕПОЧКИ ПОСТАВОК, ПЕРЕСМОТРЕЛИ СТРУКТУРУ ЗАТРАТ И СТАБИЛИЗИРОВАЛИ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ. ЭТО ОТРАЖАЕТСЯ В ДАННЫХ ОПРОСА: ВСЕ РЕСПОНДЕНТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО СПОСОБНЫ РАБОТАТЬ УСТОЙЧИВО ДАЖЕ В УСЛОВИЯХ СОХРАНЯЮЩЕГОСЯ ДАВЛЕНИЯ НА ИЗДЕРЖКИ И СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА.

НАСКОЛЬКО ВАША КОМПАНИЯ АДАПТИРОВАЛАСЬ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА?



металлов и изделий на 18% за 6 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года¹². При этом отмечается снижение объема производства по отдельным направлениям. В частности, объем выплавки стали в России за первую половину 2025 года сократился на 4,8% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года¹³.

С учетом воздействия макроэкономических факторов компании продолжают искать новые возможности для повышения операционной эффективности и сокращения затрат.

Период адаптации сменился фазой стабилизации и более взвешенного подхода к инвестициям. Компании балансируют между сохранением ликвидности и точечным увеличением капитальных вложений. Приоритет – сохранение действующих мощностей с учетом геополитических ограничений и проекты с прогнозируемой окупаемостью, что позволяет поддерживать при-

быльность при ограниченных ресурсах финансирования.

Со стороны внутреннего рынка в целом сохраняется относительно стабильный спрос на продукцию горно-металлургической отрасли. В части поставок на экспорт компании стремились переориентироваться на альтернативные рынки, что подтверждается увеличением объема экспортируемых



¹² Итоги внешней торговли со всеми странами / Федеральная таможенная служба (<https://customs.gov.ru/statistic/vneshn-torg/vneshn-torg-countries>)

¹³ August 2025 crude steel production / World Steel Association (<https://worldsteel.org/media/press-releases/2025/august-2025-crude-steel-production/>)

Результаты нашего исследования демонстрируют неравномерное восстановление отрасли. Более 80% респондентов отмечают снижение чистой прибыли. Это свидетельствует о том, что, несмотря на переориентирование части компаний на внутренний рынок сбыта и сохранение объемов экспортных поставок, давление на бизнес сохраняется, в том числе усиливается влияние финансовых рисков. Ожидания компаний остаются сдержанно позитивными с учетом продолжающегося роста издержек.

Схожая картина наблюдается и на глобальном уровне: рост стоимости энергоносителей и устойчиво высокие затраты на труд, а также удорожание финансирования давят на рентабельность даже при росте выручки.

На глобальном уровне ожидания рынка во много связаны с необходимостью перехода на альтернативные источники энергии и сокращением углеродных выбросов. Уже с 2026 года в ЕС начнет действовать углеродный механизм (СВАМ), предусматривающий оплату выбросов при импорте стали и алюминия¹⁴. Это повысит издержки и снизит конкурентоспособность продукции с высоким углеродным следом. Поэтому уже сейчас компании активно инвестируют в технологии декарбонизации для сохранения доступа к рынкам и капиталу.

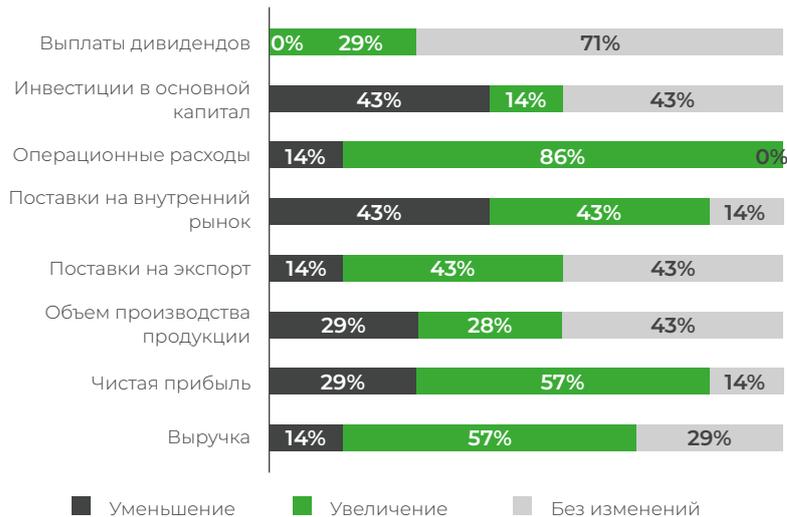
Ожидания российского рынка связаны с постепенным снижением геополитического давления на бизнес. В ближайшие три года 43% респондентов рассчитывают на увеличение экспорта продукции и, как следствие, рост чистой прибыли (57%).

Растущий спрос на продукцию отрасли, в частности на ряд металлов, играющих ключевую роль в энергопереходе (медь, никель, литий, кобальт, графит,

КАК ИЗМЕНИЛИСЬ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА?



КАК, ПО-ВАШЕМУ, ИЗМЕНЯТСЯ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В СЛЕДУЮЩИЕ ТРИ ГОДА?



редкоземельные элементы), потенциально открывает новые стратегические возможности для российских компаний. По данным IEA, по итогам 2024 года спрос на литий вырос на 30%, на никель, кобальт, графит, РЗЭ – на 6–8%¹⁵.

В ближайшие годы ключевыми приоритетами с точки зрения финансов для компаний российского рынка будут оставаться

контроль инвестиций, оптимизация затрат и повышение отдачи на вложенный капитал. Инвестиционная активность будет сохраняться на текущем уровне, но преимущественно за счет внутренних источников финансирования, без существенного наращивания долговой нагрузки, что позволит удерживать устойчивость при росте стоимости капитала и волатильности рынков.

¹⁴ Carbon Border Adjustment Mechanism / European Commission (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)

¹⁵ Global Critical Minerals Outlook 2025. Executive summary / International Energy Agency (<https://www.iea.org/reports/global-critical-minerals-outlook-2025/executive-summary>)

7 ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ОДНА ИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ОТВЕТА НА ВОЗНИКАЮЩИЕ ПЕРЕД ОТРАСЛЬЮ ВЫЗОВЫ – ЭТО ДАЛЬНЕЙШАЯ МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ПЛАТФОРМЕННЫЙ ПОДХОД И ВНЕДРЕНИЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИТ-РЕШЕНИЙ.

Поэтому неудивительно, что за последние годы компании горно-металлургической отрасли стали все более активно использовать новые цифровые технологии и решения, основанные на них.

Примечательно внедрение MES-систем (Manufacturing Execution System) – цифровых технологий реального времени для контроля технологических процессов и мгновенного анализа данных, что позволяет принимать управленческие решения быстрее и точнее.

Кроме того, использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет прогнозировать ремонтные работы, оптимизировать цепочки поставок и повышать эффективность эксплуатации оборудования.

Все чаще компании отрасли используют интернет вещей и автономный транспорт. Интеграция IoT-устройств и беспилотных решений позволяет осуществлять мониторинг, управление логистикой и производством.

Цифровизация коснулась и буровзрывных и подземных работ. Появилось ПО для моделирования, дистанционного мониторинга и автоматизации ключевых операций, например систем для анализа энергии взрыва и управления запасами взрывчатых материалов.

При этом компании чаще рассматривают вложения в краткосрочные проекты с быстрым возвратом инвестиций. Каждое нововведение теперь измеряется по «скорости» эффекта для бизнеса, долгосрочные эксперименты и сложные проекты сейчас минимизированы.

Контроль за соблюдением требований к безопасности, прозрачности и соответствию ESG-стандартам, которые требуют мониторинга и отчетности, также автоматизируется с помощью современных ИТ-продуктов.

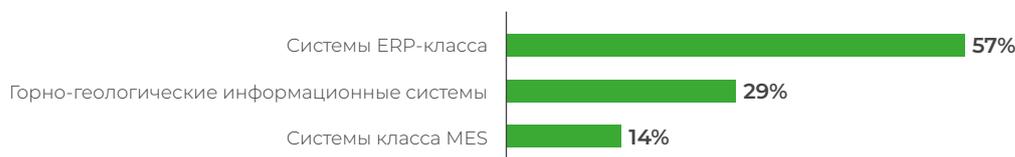
Большинство участников нашего опроса (72%) смогли частично переориентироваться на других поставщиков ИТ-решений. Показательно, что у 14% в этом не было необходимости.

УДАЛОСЬ ЛИ ВАШЕЙ КОМПАНИИ ПЕРЕОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ДРУГИХ ПОСТАВЩИКОВ ИТ-РЕШЕНИЙ?



При этом с наибольшими сложностями в последние три года значимая часть опрошенных (57%) столкнулась в области ERP-решений.

В КАКИХ ОБЛАСТЯХ ИТ-РЕШЕНИЙ ВАША КОМПАНИЯ СТОЛКНУЛАСЬ С НАИБОЛЬШИМИ ТРУДНОСТЯМИ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕНИЯ ДОСТУПА К ИНОСТРАННЫМ ПРОДУКТАМ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА?



8

ПЕРСОНАЛ

В НАЧАЛЕ 2025 ГОДА НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТРУДА ПОЯВИЛИСЬ ПРИЗНАКИ НАСЫЩЕНИЯ КАДРАМИ – АКТИВНОСТЬ СОИСКАТЕЛЕЙ К СЕРЕДИНЕ ЛЕТА ВОЗРОСЛА, ОПЕРЕЖАЯ НЕСУЩЕСТВЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА ВАКАНСИЙ. ПРИ ЭТОМ ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ ВОПРОСЫ КАДРОВОГО ГОЛОДА ОСТАЮТСЯ МАКСИМАЛЬНО АКТУАЛЬНЫМИ. В ИХ ЧИСЛО ВХОДЯТ СРЕДИ ПРОЧИХ ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ И МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ ОТРАСЛИ, НЕСМОТРИ НА ОБЩИЙ РОСТ ЧИСЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, СООБЩИВШИХ О ПОЛНОЙ УКОМПЛЕКТОВАННОСТИ ПЕРСОНАЛОМ И СОКРАТИВШИХ КОЛИЧЕСТВО РАБОЧИХ СМЕН.

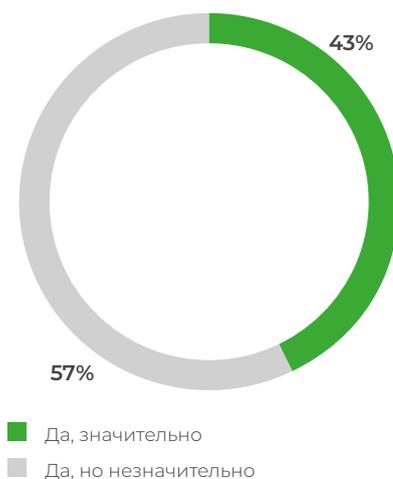
Как показало исследование Б1, все участники отметили дефицит рабочего персонала как одну из сложностей, с которыми сталкиваются в области кадров. При этом более половины респондентов (57%) указали, что дефицит производственного персонала за последние три года увеличился незначительно.

Следующими серьезными сложностями в области кадров (по 71%) участники назвали высокую конкуренцию за трудовые ресурсы в регионе и невысокий уровень квалификации персонала. Подтверждение этих тезисов мы видим и в других источниках. Работодатели – участники Обзоров заработных плат и компенсаций Б1¹⁶ говорят о том, что дефицит кадров связан не столько с физической доступностью кандидатов,

сколько с их квалификацией – в регионах есть люди, которые готовы работать, но не обладают необходимыми компетенциями.

Этот тренд подтверждается результатами исследований Б1¹⁶. Ежегодно растет количество программ сотрудничества горнодобывающих и металлургических предприятий с вузами, ссузами и школами. Работодатели принимают участие в модернизации программ обучения и организации производственных практик, проводят профессиональные соревнования и корпоративные чемпионаты среди молодежи. Эти инициативы нацелены не просто на привлечение молодых специалистов в отрасль, а на формирование необходимых работодателям компетенций на рынке труда.

УВЕЛИЧИЛСЯ ЛИ ДЕФИЦИТ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА?



¹⁶ Обзоры заработных плат и компенсаций / Группа компаний Б1 (<https://b1.ru/services/tax-and-law-services/salary-and-compensation-survey/>)



В то же время мы видим, как компании активно вкладываются и в развитие имеющихся кадров. По результатам Индустриального обзора заработных плат и компенсаций¹⁷, который регулярно проводит Группа компаний Б1, в секторе металлургической, горнодобывающей и угольной промышленности в 2025 году до 75% персонала охвачено программами дополнительного образования. Всего в год работник проходит в среднем 39 часов обучения. При этом в 73% компаний затраты на дополнительное образование одного сотрудника в год превышают затраты на его обязательные курсы в среднем в четыре раза.

В условиях конкуренции за кадры компании увеличивают уровни заработных плат темпами, превышающими повышение производительности труда.

Все участники настоящего исследования отметили, что расходы на оплату труда за последние два года увеличились, а 71,4% компаний ожидают рост этой

С КАКИМИ СЛОЖНОСТЯМИ СТОЛКНУЛАСЬ ВАША КОМПАНИЯ В ОБЛАСТИ КАДРОВ?

Возможно несколько вариантов ответа.



статьи расходов и в 2025 году. По результатам регулярных исследований Б1¹⁷, в 2025 году компании металлургической, горнодобывающей и угольной промышленности пересмотрят заработные платы на 10%.

При этом в Индустриальном обзоре заработных плат и компенсаций Б1¹⁷ также представлены компании, которые отмечают снижение расходов на персонал

как один из ключевых приоритетов HR-функции на 2025 год. Две трети таких респондентов реализуют сокращение затрат за счет оптимизации пакета льгот / социальных надбавок и выплат. Вместе с тем работодатели не отказываются от пересмотра заработных плат (часто на процент, компенсирующий рост инфляции) и выплаты регулярных премий.

¹⁷ Индустриальные отчеты: обзор заработных плат и компенсаций / Группа компаний Б1 (<https://b1.ru/services/tax-and-law-services/b1-salary-survey-report-2025/>)



9 ЭКОЛОГИЯ, СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА И КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (ESG)

В 2025 ГОДУ ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО СЕКТОРА ПРИОРИТЕТНЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ ОСТАЕТСЯ СОЦИАЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. ВСЕ УЧАСТНИКИ ОПРОСА ОЦЕНИЛИ НА 6 БАЛЛОВ И ВЫШЕ ЗНАЧИМОСТЬ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА УСЛОВИЙ ТРУДА, БЕЗОПАСНОСТИ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ. ВТОРОЙ ПО ВАЖНОСТИ СРЕДИ ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЙ ESG ОКАЗАЛАСЬ СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА РАБОТНИКОВ, НА ЧЕТВЕРТОМ МЕСТЕ – ИНВЕСТИЦИИ В СОЦИАЛЬНЫЕ, ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ, БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ, ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ.

Значимость социальных инвестиций и социальная ориентированность металлургической отрасли подтверждаются результатами проекта «Лидеры корпоративной благотворительности» 2024 года, где сразу семь крупных металлургических компаний получили высший рейтинг (A+) в благотворительной и социальной деятельности.

Третьим по значимости ESG-направлением стало сохранение биоразнообразия и земельных ресурсов. Это важная составляющая стратегий горно-металлургических компаний в области устойчивого развития. В 2024 году они презентовали отдельные стратегии и отчеты по сохранению биоразнообразия, а в 2025 году – первое пилотное раскрытие информации на основе вышедших в конце 2023 года рекомендаций TNFD¹⁸.

В топ-5 тем также вошли вопросы корпоративной этики: 50% респондентов оценили данное направление на 7 баллов и выше. Эта тема связана как с социально-экономическим аспектом, так и с корпоративным управлением, по которому в международной практике требуется раскрытие все большей информации, например, в соответствии с европейской Директивой о комплексной проверке корпоративной устойчивости (CSDDD)¹⁹. В России некоторые компании горно-металлургической отрасли планируют независимое заверение отчетности о соблюдении принципов и рекомендаций Кодекса корпоративного управления Банка России²⁰.

По сравнению с результатами исследования Б1 от 2023 года²¹ существенно сократилась значимость вопросов декарбонизации и работы с ESG-рейтингами (сейчас средние оценки 3,6 и 3 балла соответственно). При этом, согласно результатам исследования Б1, представленного на Международном форуме «Острова устойчивого развития: климатический аспект»²², все респонденты – компании горно-металлургической отрасли подсчитывают выбросы парниковых газов и предоставляют отчетность в ГИС «Энергоэффективность». Согласно данным, полученным экспертами Б1, крупные промышленные компании горно-металлургической отрасли готовы и планируют инвестировать в проекты по декарбонизации.

¹⁸ TNFD – Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (<https://tnfd.global/recommendations/>)

¹⁹ CSDDD – Corporate Sustainability Due Diligence Directive (<https://www.corporate-sustainability-due-diligence-directive.com/>)

²⁰ Кодекс корпоративного управления Банка России (https://www.cbr.ru/statichitml/file/59420/inf_apr_1014.pdf)

²¹ Бизнес-риски и возможности горно-металлургической отрасли в России / Исследование Б1 (<https://b1.ru/analytics/bl-survey-mining-and-metals-business-risks-2023/>)

²² Международный форум «Сахалин-Экспо» (<https://сахалин-экспо.пф/climate>)

Кроме того, снижение важности вопроса декарбонизации может быть связано со слабой актуальностью требований трансграничного углеродного регулирования ЕС (СВАМ²³) для российских компаний, а также с высоким текущим уровнем раскрытия информации о выбросах парниковых газов и климатических рисках. Так, согласно исследованию Б1 «Оценка соответствия отчетности российских компаний требованиям МСФО S2»²⁴ горно-металлургическая отрасль стала лидером по среднему уровню соответствия нефинансовой отчетности требованиям МСФО S2.

Снижение значимости работы с ESG-рейтингами может быть связано с уходом иностранных инвесторов и международных рейтинговых агентств, которые ранее оценивали ESG-отчетность крупнейших компаний отрасли. При этом треть компаний в качестве значимого направления (7 баллов) выделяют изучение и учет ESG-требований рынка Азиатско-Тихоокеанского региона.

Крупнейшие российские компании горно-металлургического сектора – лидеры ESG-повестки по многим направлениям, включая биоразнообразие и изменение климата. Компании внедряют автоматизированные системы расчета выбросов парниковых газов, ведут исследовательскую работу в области низкоуглеродных технологий и водородной энергетики, стремятся к расширению зеленой продуктовой линейки. Неслучайно, что из топ-5 компаний ESG-рэнкинга RAEX²⁵ три места принадлежат компаниям горно-металлургической отрасли.

КАКИЕ ИЗ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ, СВЯЗАННЫХ С ESG, БУДУТ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫ ДЛЯ ВАШЕЙ КОМПАНИИ В БЛИЖАЙШЕМ БУДУЩЕМ?

Оценка по шкале от 1 до 10, где 10 – максимальная важность, 1 – крайне слабая значимость



²³ CBAM – Carbon Border Adjustment Mechanism (https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en)

²⁴ Оценка соответствия отчетности российских компаний требованиям МСФО S2 / Исследование Б1 (<https://b1.ru/analytics/b1-overview-of-russian-companies-ifrs-s2-climate-related-reporting-2024/>)

²⁵ ESG-рэнкинг компаний / RAEX (https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1)



ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА ТРЕБОВАНИЯ К АУДИТУ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В РОССИИ СТАЛИ СТРОЖЕ ЗА СЧЕТ НОВЫХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ИНИЦИАТИВ, А ТАКЖЕ РОСТА РОЛИ ESG ДЛЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ. БИЗНЕС СТОЛКНУЛСЯ С НЕОБХОДИМОСТЬЮ ПОДРОБНЕЕ РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ И УСИЛИВАТЬ КОМПЛАЕНС-ПОДХОД.

АУДИТ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ: ОСНОВНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ

- ▶ ESG-аудит: компании вынуждены расширять нефинансовую отчетность и раскрывать данные о бенефициарах, цепочках поставок и экологическом воздействии
- ▶ Для международных операций требуется регулярное соответствие KYC/AML, мониторинг рисков и соответствие обновленным стандартам FATF, что особенно важно при экспорте в ЕС, Великобританию и ОАЭ

В условиях существенной неопределенности в аудиторское заключение включается параграф «Важные обстоятельства – существенная неопределенность». Его цель – привлечь внимание пользователей к данным рискам, не модифицируя при этом мнения аудитора.

Несмотря на изменения, произошедшие за последние несколько лет, финансовая отчетность, подготовленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), проверенная независимым аудитором, создает унифицированную и надежную основу для сопоставимого анализа финансовых показателей компании в разрезе глобального рынка.

Наличие проаудированной финансовой отчетности по МСФО приобретает особую значимость для компаний горно-металлургического комплекса с экспортно ориентированной бизнес-моделью и стратегической

направленностью на привлечение иностранного капитала. Важно отметить, что аудитор должен быть аккредитован регулятором юрисдикции, в которой компания привлекает (планирует привлечь) капитал (далее – квалифицированный аудитор).

Наличие аудиторского заключения в отношении финансовой отчетности эмитента, подписанного независимым квалифицированным аудитором, является ключевым фактором укрепления доверия участников как российских, так и международных финансовых рынков. Независимое подтверждение достоверности финансовой отчетности повышает надежность финансовых данных, лежащих в основе инвестиционных решений, для широкого круга пользователей, включая инвесторов, аналитиков и рейтинговые агентства.

В России действует Федеральный закон № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности»²⁶,

в соответствии с которым публичные акционерные общества, а также иные организации, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам, обязаны ежегодно составлять и раскрывать консолидированную финансовую отчетность, подготовленную по МСФО, с последующим обязательным аудитом.

Стоит отметить, что, помимо обеспечения соответствия законодательным нормам, наличие аудиторского заключения способствует оптимизации условий привлечения капитала — как инвестиционного, так и заемного. На более стратегическом уровне взаимодействие с независимым аудитором стимулирует повышение стандартов корпоративного управления и обеспечивает необходимый уровень прозрачности для регуляторов и контрагентов, что, в свою очередь, создает прочную основу для интеграции компании в глобальные цепочки создания стоимости.

Таким образом, аудит — это не только формальное требование, но и инструмент укрепления доверия заинтересованных сторон, снижения стоимости капитала и повышения инвестиционной привлекательности горно-металлургических компаний России.

²⁶ Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности» (https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=10336-federalnyi_zakon_ot_27.07.2010_208-fz_o_konsolidirovannoi_finansovoi_otchetnosti)



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на то что горно-металлургический комплекс России находится в непростом положении, компании достаточно успешно адаптируются к ситуации. Наше исследование показало: не имея возможности изменить макроэкономическую и геополитическую ситуацию, отрасль находит достаточно эффективные способы снижения возникающих рисков.

В условиях глобальной нестабильности и интеграции рынков растет роль мониторинга для оценки рисков валютных колебаний, цен на сырье и макроэкономической стабильности. Компании анализируют сценарии развития мировой экономики, влияющие на спрос и предложение в горно-металлургической отрасли.

Компании ГМК активно внедряют энергоемкие технологии, расширяют производство редкоземельных металлов, а также повышают эффективность извлечения сырья.

В ответ на существующие вызовы горно-металлургические компании переходят к гибким, децентрализованным моделям производства на базе цифровых платформ и автоматизации.

Расширяются практики использования робототехники, IoT и AI в управлении производственными цепочками, внедряются концепции умных фабрик, ведется интеграция с глобальными цепочками поставок. В условиях изменения глобальных путей поставок растет роль цифровой логистики и автоматизации транспортных процессов, внедрение систем предиктивного анализа для сокращения сроков и стоимости поставок.

Цифровизация отрасли и внедрение новых технологий позволяют повысить операционную эффективность и в какой-то мере снизить влияние таких факторов, как нехватка персонала и рост расходов.

Дальнейшее развитие цифровых технологий будет связано с активным интегрированием кибербезопасности, применением AI для предиктивного обслуживания оборудования и развитием промышленного интернета вещей.

Налогообложение остается важной темой во взаимоотношениях компаний отрасли и государства. Компании ГМК восприняли бы снижение налоговой нагрузки как ощутимую поддержку, но пока государственные органы не готовы на значительные изменения налоговой политики в отрасли. При этом компании стремятся к повышению прозрачности налоговых систем и внедрению цифровых налоговых инструментов (например, электронных счетов-фактур).

Снижение значимости работы с ESG-повесткой может быть связано с уходом иностранных инвесторов и международных рейтинговых агентств, которые ранее оценивали ESG-отчетность крупнейших компаний отрасли. Но большинство компаний ГМК остаются лидерами в этой области. В ответ на усиление требований к прозрачности и отчетности ESG со стороны потенциальных покупателей продукции бизнес внедряет системы для автоматизированного сбора и анализа ESG-данных, развивает программы

социальной ответственности и повышения экологической эффективности.

Таким образом, будущее горно-металлургической отрасли в России определяется не только объемами добычи и переработки, но и глубиной технологической модернизации и скоростью адаптации к внешним изменениям. Цифровая трансформация становится структурным элементом конкурентоспособности, повышая управляемость, устойчивость и инвестиционную привлекательность ГМК в целом.

Санкции стали катализатором технологического суверенитета. Компании массово инвестируют в импортозамещение, но не по старой схеме копирования западных аналогов, а через создание принципиально новых технологических решений. При этом с новым оборудованием большинство еще учится работать – как с планированием его времени его работы, так и собственно с эксплуатацией, ремонтом и обслуживанием.

Крупнейшие компании горно-металлургической отрасли в России демонстрируют, что правильная стратегическая реакция на кризис может стать источником долгосрочного конкурентного преимущества. Большинство компаний не просто выживают в новых условиях – они используют их для развития.

О ГРУППЕ КОМПАНИЙ Б1

Группа компаний Б1 предлагает многопрофильные услуги в сфере аудита, стратегического, технологического и бизнес-консалтинга, сделок, оценки, налогообложения, права и сопровождения бизнеса.

Мы работаем свыше 35 лет в России и 25 лет в Беларуси. За это время в компаниях группы создана сильная команда специалистов с обширными знаниями и опытом реализации сложнейших проектов. Наша практика представлена в 12 городах: Москве, Минске, Владивостоке, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Санкт-Петербурге, Тольятти и Челябинске.

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

© ООО «Б1 – Консалт», 2025
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



Единый бесплатный номер
для звонков по России:

8 800 500 9700

Связаться с офисом в Москве:

+7 495 755 9700

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ



МАРК ГИЛИЛОВ

Партнер, руководитель направления по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли, руководитель направления бизнес-консалтинга
mark.gililov@b1.ru



КСЕНИЯ БАГИНЯН

Партнер, руководитель группы по оказанию аудиторских и сопутствующих услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли
ksenia.baginian@b1.ru



АНДРЕЙ СУЛИН

Партнер, руководитель группы по оказанию налоговых и юридических услуг компаниям горнодобывающей, металлургической отраслей и отрасли промышленного производства
andrei.sulin@b1.ru



МАКСИМ КОНДАКОВ

Партнер, руководитель группы по оказанию услуг в сфере консалтинга, технологий и транзакций компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли
maxim.kondakov@b1.ru



СЕРГЕЙ КАЛУЦКИЙ

Партнер, департамент консалтинга, технологий и транзакций
sergii.kalutskiy@b1.ru



ВАСИЛИЙ МАЛЕЕВ

Менеджер по оказанию услуг компаниям горнодобывающей и металлургической отрасли, отдел развития бизнеса
vasily.maleev@b1.ru