

Развитие механизма управления рыночными стратегиями российской металлургической отрасли в современных условиях

Терпугов Артем Евгеньевич

Канд. экон. наук, проректор
ORCID: 0000-0002-2528-5060, e-mail: ae_terpugov@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Статья посвящена поиску решений по адаптации стратегического планирования российской металлургической отрасли под современные политико-экономические условия. Санкционные ограничения, взаимно применяемые против России странами Европейского союза и США и обострившиеся в 2022 г., привели к разрушению устоявшихся торговых и финансовых потоков, что серьезно осложнило работу российской металлургии. Поэтому автором статьи поставлена задача разработки механизмов приспособления стратегий металлургических компаний к текущей экономической конъюнктуре. Методологической основой текущего материала стал анализ годовых отчетов компаний отрасли, а также ряд работ российских исследователей, посвященных тематике современного развития металлургии. Отмечается, что, несмотря на негативные последствия запретительных мер, у отрасли есть перспективные рынки сбыта и возможности для сохранения объемов производства. Ключевыми результатами исследования стали полученные данные о доле экспорта металлов и структуре поставок на внешний рынок. Черная и цветная металлургия с этого ракурса рассмотрены отдельно, что редко встречается в современных исследованиях. В ходе работы определены текущие и перспективные стратегические направления развития металлургической отрасли. Отмечено потенциальное снижение интереса российских компаний к экологической составляющей деятельности, которая во многом определялась зависимостью от зарубежных рынков заемного капитала и сбыта.

Ключевые слова

Металлургия, санкции, стратегия, устойчивое развитие, экспорт

Для цитирования: Терпугов А.Е. Развитие механизма управления рыночными стратегиями российской металлургической отрасли в современных условиях // Вестник университета. 2022. № 10. С. 177–184.



Development of a mechanism for managing market strategies of the Russian metallurgical industry in modern conditions

Artyom E. Terpugov

Cand. Sci. (Econ.), Vice-Rector

ORCID: 0000-0002-2528-5060, e-mail: ae_terpugov@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The article is devoted to the search for solutions to adapt the strategic planning of the Russian metallurgical industry to modern political and economic conditions. The sanctions restrictions mutually applied against Russia by the countries of the European Union and the United States, and escalated in 2022, led to the destruction of established trade and financial flows, which seriously complicated the work of the Russian metallurgy. Therefore, the author of the article set the task to develop mechanisms for adapting the strategies of metallurgical companies to the current economic situation. The methodological basis of the current material was the analysis of annual reports of companies in the industry, as well as a number of works by Russian researchers devoted to the topic of modern development of metallurgy. It is noted that, despite the negative consequences of the prohibitive measures, the industry has promising sales markets and opportunities to maintain production volumes. The key results of the study were the data obtained on the share of metal exports and the structure of supplies to the foreign market. Ferrous and non-ferrous metallurgy are considered separately from this perspective, which is rare in modern research. In the course of the work, the current and prospective strategic directions for the development of the metallurgical industry were determined. A potential decrease in the interest of Russian companies in the environmental component of their activities, which was largely determined by dependence on foreign markets for debt capital and sales, was noted.

Keywords

Metallurgy, sanctions, strategy, sustainable development, export

For citation: Terpugov A.E. (2022) Development of a mechanism for managing market strategies of the Russian metallurgical industry in modern conditions. *Vestnik universiteta*, no. 10, pp. 177–184.



ВВЕДЕНИЕ

Крупнейшими компаниями металлургической отрасли в последние годы все чаще декларируется стратегия экологичного роста (ПАО «ГМК „Норильский никель“») или схожие по смысловому содержанию климатически ориентированные стратегии, где экологические и ESG-принципы (англ. Environmental, Social, Governance – экологические, социальные и корпоративные) играют ведущую роль. Экологическому, социальному и корпоративному управлению уделяется особое внимание в отчетности таких компаний отрасли как Evraz Group, Объединенная металлургическая компания, Магнитогорский металлургический комбинат (далее – ММК), ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» (далее – ПАО «НЛМК»), ПАО «Северсталь». Тем не менее главной стратегической задачей металлургических компаний является поддержание и развитие производственного процесса и максимизация результативности сбытовой деятельности [1]. Одной из особенностей решения этой задачи до последнего времени была ориентация российских предприятий отрасли в значительной степени на внешние рынки, где наблюдался растущий спрос на металлопродукцию, а ценовые предложения были наиболее благоприятны. Металлургические компании России много лет выстраивали свои производственные стратегии под потребности, в первую очередь, экспортного направления. И если санкции, введенные против России в 2014 г., были неприятны, но в целом не критичны для российских металлургов, то политические и экономические события 2022 г. поставили отрасль в состояние полной неопределенности на ближайшее время, не говоря уже о долгосрочном планировании. Обобщая текущие события, можно заключить, что существует значительная проблема неопределенности целеполагания в металлургии. Таким образом, в сложившихся обстоятельствах приобретает особую актуальность задача трансформации рыночных стратегий российской металлургической отрасли под быстро изменяющиеся условия внешнего и внутреннего рынка.

МЕТОДЫ

Общей теоретической и методологической базой статьи являются исследовательские работы ряда российских авторов, а также отраслевой анализ, проведенный на основании статистических и методических материалов Росстата, Министерства природных ресурсов и экологии Российской Федерации, Федерального агентства по недропользованию (РОСНЕДРА), Федеральной таможенной службы, ежегодника Steel Statistical Yearbook и Геологической Службы США (USGS).

Пути стабильного развития металлургической отрасли России и оценки последствий введенных против страны санкций со стороны недружественных государств встречаются в работах многих авторов: Т.Д. Малютиной [2], И.Л. Рябкова, Н.Н. Яшаловой [3], С.Н. Яшина, С.Д. Щекотуровой [4], А.Н. Пыткина, А.А. Урасовой [5]. Исследованием особенностей устойчивого развития российских и международных компаний в современных условиях занимались И.А. Батырев [6], В.М. Елманова [7], М.Ф. Замятина [8], Л.А. Исмагилова и Л.В. Ситникова [9], А.В. Мохова [10], О.А. Чередниченко [11]. Однако в работах указанных авторов не отражены последние политические и экономические события 2022 г., оказавшие значительное влияние на металлургическую отрасль, и которые учтены в этой статье.

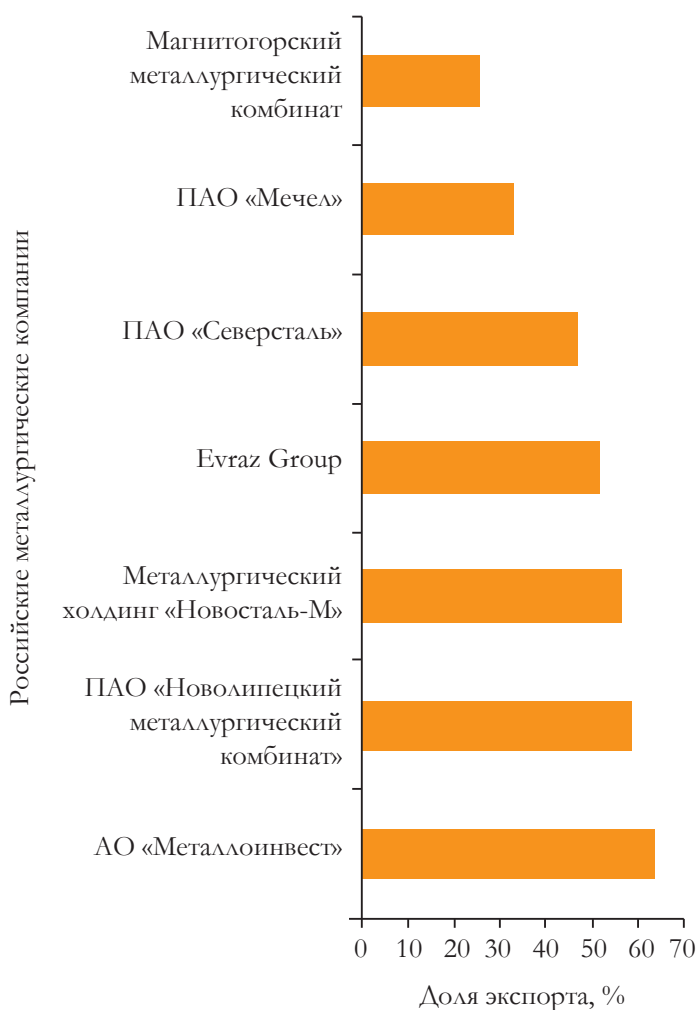
Кроме того, важные аспекты работы отрасли, как в российском, так и в международном масштабе, отражены в ежегодной отчетности металлургических компаний, которая также использовалась в текущей работе.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

По данным Росстата, за 9 месяцев 2022 г. (январь–сентябрь) индекс металлургического производства составил 100,8 % к соответствующему уровню 2021 г. (в том числе август – 104,1 %). Это свидетельствует о том, что, несмотря на негативные явления в экономике страны, связанные в первую очередь с введенными санкциями против России, металлургическая отрасль достаточно успешно преодолевает трудности внешнего и внутреннего характера. Но общий показатель не дает представления о сложившейся ситуации в разных направлениях отрасли. Рассмотрим их подробнее по отдельности.

ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

По данным ежегодника Steel Statistical Yearbook, видимое потребление стали (включая металлопродукцию в эквиваленте сырой стали) в России в 2021 г. составило около 44 млн т [12]. Этот ежегодный объем потребления примерно стабилен с 2010 г. с небольшими колебаниями год от года. Импорт варьируется



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Доля экспорта в структуре продаж металлургических компаний России в 2021 г.

необходимо расширение продуктовой линейки в этом сегменте. Например, ПАО «Северсталь» уже направляет на внутреннем рынке в сектор строительства свыше 70 % производимой металлопродукции (данные 2020 г.). У ММК лишь 9 % продаж осуществляются для строительных нужд.

Основа российского экспорта – слитки и полуфабрикаты (около половины продаж на внешнем рынке) и стальной лист (четверть вывоза). Основные направления продаж в 2021 г. отражены на рисунке 2.

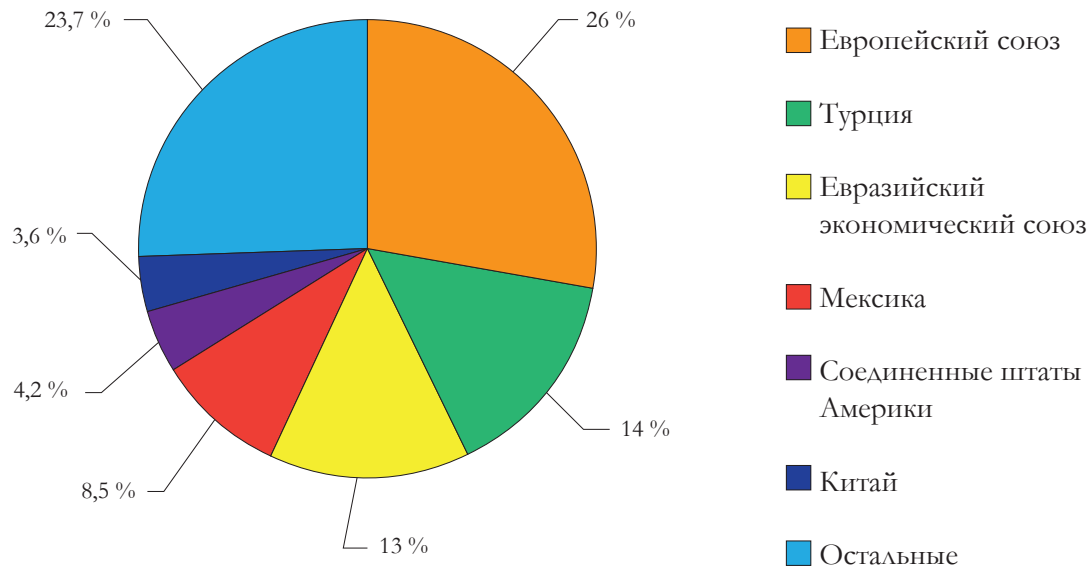
Как видно из рисунка 2, на внешнем рынке Европейский союз является главным покупателем российских черных металлов, которые в основном представляют собой продукцию низких переделов. Доля недружественных государств (включая США) среди покупателей превышает 30 %, то есть непосредственная угроза прекращения закупок касается примерно 8–9 млн т стальной продукции.

При разумной государственной поддержке (прежде всего, стимуляции железнодорожных перевозок) возможно перенаправление части экспортных поставок в страны Азии. Перспективными являются рынки Филиппин (импорт 7 млн т стали и стальной продукции в 2021 г.), Малайзии (7 млн т), Вьетнама (13 млн т), Таиланда (16 млн т), Индонезии (10 млн т). Растущий спрос на сталь в развивающихся экономиках Юго-Восточной Азии (далее – ЮВА) мог бы потребить значительную часть российского экспорта, который постепенно осваивает эти рынки сбыта. В частности, в 2016 г. наблюдался значительный рост поставок черных металлов во Вьетнам, в 2018 г. – на Филиппины. Также большие объемы импортной стали потребляют африканские государства, в первую очередь Алжир и Египет. Однако суммарная доля рынков ЮВА и Африки в российском экспорте стали в 2021 г. составила порядка 5 %, что объясняется их удаленностью и наличием отлаженной логистики поставок в страны Европы.

в пределах 5–7 млн т, экспорт – порядка 30 млн т ежегодно. Производство же составляет ежегодно примерно 70–75 млн т. Следовательно, отрасль ежегодно экспортирует до 40 % выплавляемой стали и выпускаемой из нее продукции. А в структуре продаж отдельных компаний внешние рынки имеют долю свыше 50 %:

Рисунок 1 демонстрирует, что из крупных игроков отрасли лишь ПАО «Мечел» и ММК в большей степени ориентированы на российского потребителя. Остальные компании более половины продукции отправляют за рубеж, что ставит их в практически полную зависимость от конъюнктуры внешних рынков.

В 2022 г. ассоциация WorldSteel прогнозирует снижение внутреннего спроса на сталь в России на 6 % до 41,3 млн т (это уровень потребления 2018 г.) и до 37,2 млн т в 2023 г. [13]. Хотя перспективы роста потребления и наблюдаются в секторе строительства за счет восстановительных работ в новых регионах России, а также за счет повышения спроса в оборонно-промышленном комплексе. Но в целом, даже в оптимистичном варианте, внутренний спрос в 2022 г. не достигнет уровня потребления 2021 г., поэтому экспорт останется важным направлением стратегического планирования российских компаний черной металлургии. Ожидается лишь, что структура внутреннего потребления претерпит изменения. Соответственно, производителям



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Основные направления российского экспорта черных металлов в 2021 г.

Суммируя события в российской и мировой черной металлургии в 2021–2022 гг., можно определить главные направления будущей рыночной стратегии. Во-первых, это переориентация европейского экспорта стали и стальной продукции в страны Азии и Северной Африки. Во-вторых – расширение производства металлопродукции для нужд строительного и оборонно-промышленного комплексов.

ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ

Ключевыми направлениями производства в российской цветной металлургии являются медная, никелевая, алюминиевая, свинцовая, цинковая и титановая промышленность. Как правило, компании специализируются на выплавке отдельного металла. Лишь ПАО «ГМК „Норильский никель“» объединяет значительные мощности по выплавке никеля и меди. Но все заводы отрасли имеют одну общую черту – они в основном нацелены на продажи продукции за рубежом. Лишь титановое и цинковое производства не являются экспортноориентированными (но велика доля экспорта титановой продукции). Рассмотрим подробнее ситуацию с зависимостью от внешних рынков в цветной металлургии в таблице 1:

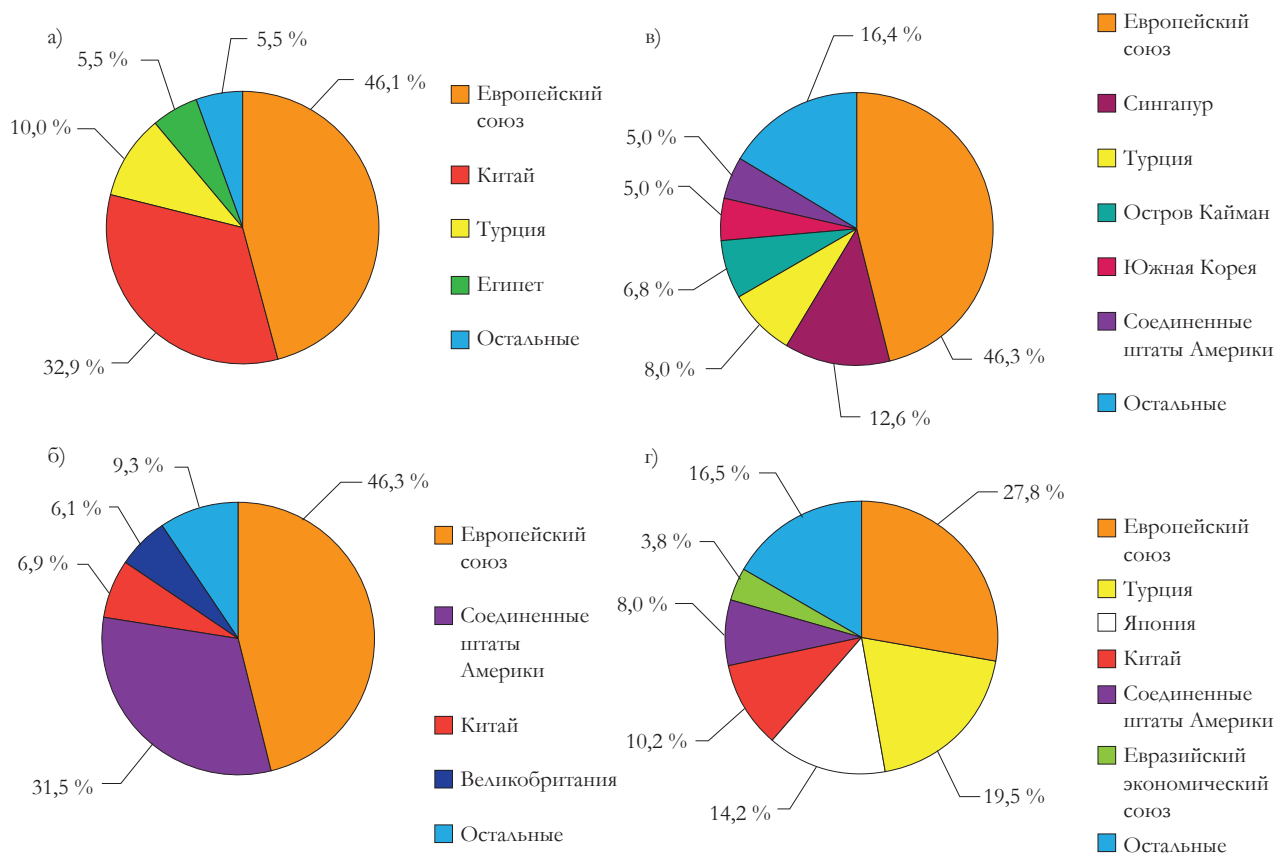
Таблица 1

Производство и экспорт цветных металлов в России

Металл	Производство, тыс. т	Экспорт, тыс. т	Доля экспорта, %
Медь	934	463	50
Никель (данные за 2020 г.)	157	138	88
Алюминий	3 800	3 500	92
Свинец (производство из вторсырья)	142	127	90
Цинк	212	14,0	7
Титановая продукция	25,5	12,2	48

Составлено автором по материалам исследования.

Как видно из таблицы 1, лишь металлургия цинка не является ориентированным на экспорт производством в отрасли цветной металлургии России. Рассмотрим подробнее структуру покупателей на внешнем рынке для оценки стабильности поставок в будущем (рис. 3).



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 3. Основные направления российского экспорта цветных металлов в 2021 г.: а) меди; б) титана; в) свинца; г) алюминия

Оценка направлений экспорта позволяет сделать вывод о значительных рисках для цветной металлургии в отношении стабильности покупателей на внешнем рынке: недружественные государства являются основными потребителями российской меди, свинца, титана и алюминия. В дополнение надо отметить, что практически весь реализуемый на внешнем рынке никель направляется в Швейцарию и Нидерланды.

Ввиду особой важности поставок на мировой рынок никеля и титана из России (12 % и 22 % в мировом производстве на 2018 г., по данным Геологической Службы США [14]), сложно представить ситуацию запрета торговли этими металлами с Россией. Однако и российская медь и свинец составляют значительную долю в мировом потреблении (6 %, 4 % и 1 % мирового производства). Таким образом, рыночная стратегия предприятий цветной металлургии полностью зависит от доступности рынков Европы и США для российской продукции.

ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ КОМПАНИЙ В НАПРАВЛЕНИИ ESG

В последние годы в стратегическом планировании металлургических компаний экологическая составляющая начинает занимать одно из важнейших мест. Инвестиционные программы включают все больше расходов по снижению нагрузки металлургического производства на окружающую среду. Например, В.М. Елманова сообщает, что если на модернизацию и развитие производства ПАО «ГМК „Норильский никель“» в ближайшие 10 лет планируется направить 27 млрд долл. США, то на экологические проекты компании будет израсходовано 5,5 млрд долл. США [7]. То есть металлургические компании несут значительные расходы на мероприятиях, связанных с экологической повесткой. М.Ф. Замятина [8] и О.А. Чередниченко связывают это с необходимостью доступа к зарубежным рынкам сбыта и капитала. А тенденции развития мировых рынков таковы, что низкий уровень в ESG-рейтингах влечет за собой снижение интереса инвесторов и рост рисков сбыта продукции.

Декарбонизация является одним из современных стратегических направлений мировой и российской металлургии. Развитые государства уделяют особое внимание снижению эмиссии парниковых газов на своей территории и перспективам достижения углеродной нейтральности. В 2023 г. запланировано введение трансграничного углеродного регулирования («углеродной пошлины») в Европе и в США, что, по оценкам И.А. Батырева, может привести к потерям российских металлургов в раз- мере от 6 до 50 млрд евро ежегодно [6].

Однако вышеуказанные расчеты опирались на предположение о сохранении объема российских поставок металлургической продукции в Европу. Санкционные действия со стороны Евросоюза, введенные в 2022 г., грозят не только резким снижением экспорта, но и полным прекращением вывоза российской металлопродукции в западном направлении. Одним из следствий закрытия рынков Евросоюза и США для российских металлургов может быть ослабление заинтересованности в снижении эмиссии CO₂, перенос или свертывание ряда «зеленых» проектов в металлургии, так как инвесторы или покупатели продукции, которым важен экологический аспект, значительно уменьшили или вовсе прекратили сотрудничество с Россией. Климатическая повестка является важным фактором в европейском регионе присутствия российских металлургических компаний, а переориентирование производства на внутренний рынок или на рынки Азии и Африки может позволить российскому бизнесу пересмотреть свою потребность в расходах на «зеленые» проекты в отрасли. Сценарий отказа от низкоуглеродных технологий маловероятен, так как участники Глобального договора Организации Объединенных Наций находятся практически во всех странах мира. Но очевидно, что металлургическую отрасль ожидает снижение приоритета репутационных рисков в плане экологической ответственности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Металлургическая отрасль России находится в высокой зависимости от внешних рынков, что накладывает отпечаток на рыночные стратегии компаний. Ориентирование на европейский рынок поставило российскую металлургию в 2022 г. в сложное положение, когда основной покупатель готов по политическим мотивам отказаться от российской металлопродукции.

Нет гарантий, что экономическая составляющая вопроса не заставит отказаться страны США, ЕС и зависимые от них государства от торговли с Россией. Поэтому рыночные стратегии российской металлургической отрасли должны быть переориентированы с европейского рынка на азиатский, особенно Юго-Восточную Азию. А также необходимо развивать поставки на внутренний рынок, используя подъем в строительной и оборонно-промышленной сферах.

Список литературы

1. Максимов Н.В. Особенности формирования маркетинговой стратегии металлургического предприятия. В сб.: *Перспективы развития науки в современном мире: Сборник статей по материалам VIII международной научно-практической конференции. В 3-х частях, Уфа, 19 мая 2018 г. Часть 2.* Уфа: Дендра; 2018. С. 107–112.
2. Малютин Т.Д. Санкции как угрозы экономической безопасности металлопрокатных предприятий. *Инновационное развитие экономики.* 2018;1(43):384–393.
3. Рябков И.А., Яшалова Н.Н. Вызовы и угрозы экономической безопасности для предприятий черной металлургии. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность.* 2020;16(8-389):1527–1544. <https://doi.org/10.24891/ni.16.8.1527>
4. Яшин С.Н., Щекотурова С.Д. Перспективы инновационного развития российских металлургических предприятий в период введения санкций. *Вестник Нижегородского университета имени Н.П. Лобачевского. Серия: Социальные науки.* 2015;4(40):53–60.
5. Пыткин А.Н., Урасова А.А. Специфика развития металлургической отрасли в Пермском крае в условиях действия фактора ВТО и экономических санкций. *Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика.* 2015;2(12):57–66.
6. Батырев И.А. Мировой тренд декарбонизации металлургии и ее «озеленение» в России. *Теория права и межгосударственных отношений.* 2021(7-19):268–273.
7. Елманова В.М. Анализ финансовой стратегии горнодобывающего предприятия на примере ПАО «ГМК „Норильский никель“». *Humanitarian and Socio-Economic Sciences Journal.* 2022;1(18):55–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6665857>
8. Замятина М.Ф., Тишков С.В. ESG-факторы в стратегиях компаний и регионов России и их роль в региональном инновационном развитии. *Вопросы инновационной экономики.* 2022;12(1):501–518. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114369>

9. Исмагилова Л.А., Ситникова Л.В. Финансовая устойчивость как индикативный инструмент оценки синергетической эффективности интеграции. Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2022;2(55):9–15. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-2-55-9-15>
10. Мохова А.В. Интеграционная стратегия развития объединенной металлургической компании. *Современные тенденции развития науки и технологий*. 2016;10-11:69–74.
11. Череди́ченко О.А., Довго́тко Н.А. Трансформация бизнес-моделей на принципах ESG в целях достижения устойчивого развития национальной агропродовольственной системы. *Kant*. 2022;3(44):98–104. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2022-44.16>
12. World Steel Association. *Steel Statistical Yearbook 2021: online version*. <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production-steel-data/> (accessed: 23.08.2022).
13. World Steel Association. *Short Range Outlook April 2022*. <https://worldsteel.org/media-centre/press-releases/2022/worldsteel-short-range-outlook-april-2022/> (accessed: 23.08.2022).
14. United States Geological Survey. *2018 Minerals Yearbook*. <https://pubs.usgs.gov/myb/vol1/2018/myb1-2018-recycling.pdf> (accessed: 23.08.2022).

References

1. Maksimov N.V. Features of the formation of a marketing strategy for a metallurgical enterprise. In: *Prospects for the development of science in the modern world: Proceedings of the VIII international scientific and practical conference. In 3 parts, Ufa, 19 May 2018*. Part 2. Ufa: Dendra; 2018, P. 107–112.
2. Malyutina T.D. Sanctions as a threat to the economic security of metal-rolling enterprises. *Innovative development of the economy*. 2018;1(43):384–393.
3. Ryabkov I.L., Yashalova N.N. Challenges and threats to economic security for ferrous metallurgy enterprises. *National interests: priorities and security*. 2020;16(8-389):1527–1544. <https://doi.org/10.24891/ni.16.8.1527>
4. Yashin S.N., Shchekoturova S.D. Prospects for the innovative development of Russian metallurgical enterprises during the period of sanctions. *Bulletin of the Nizhny Novgorod University. N. I. Lobachensky. Series: Social Sciences*. 2015;4(40):53–60.
5. Pytkin A.N., Urasova A.A. Specificity of the metallurgical industry in the Perm region in times of WTO and economic sanctions *Bulletin USUES. Science, education, economics. Series: Economy*. 2015;2(12):57–66.
6. Batyrev I.A. The global trend of decarbonization of metallurgy and its “greening” in Russia. *Theory of Law and Interstate Relations*. 2021(7-19):268–273.
7. Elmanova V. M. Analysis of the financial strategy of a mining enterprise on the example of PJSC MMC Norilsk Nickel // *Humanitarian and Socio-Economic Sciences Journal*. 2022;1(18):55–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6665857>
8. Zamyatina M.F., Tishkov S.V. ESG factors in Russian business and regional strategies and their role in regional innovative development. *Issues of innovative economics*. 2022;12(1):501–518. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114369>
9. Ismagilova L.A., Sitnikova L.V. Financial sustainability as an indicative tool for assessing the synergic efficiency of integration. *Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2022;2(55):9–15. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-2-55-9-15>
10. Mokhova A.V. Integration strategy for the development of a united metallurgical company. *Modern trends in the development of science and technology*. 2016;10-11:69–74.
11. Cherednichenko O.A., Dovgotko N.A. Transformation of business models on the principles of ESG in order to achieve sustainable development of the national agri-food system. *Kant*. 2022;3(44):98–104. <https://doi.org/10.24923/2222-243X.2022-44.16>
12. World Steel Association. *Steel Statistical Yearbook 2021: online version*. <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/annual-production-steel-data/> (accessed: 23.08.2022).
13. World Steel Association. *Short Range Outlook April 2022*. <https://worldsteel.org/media-centre/press-releases/2022/worldsteel-short-range-outlook-april-2022/> (accessed: 23.08.2022).
14. United States Geological Survey. *2018 Minerals Yearbook*. <https://pubs.usgs.gov/myb/vol1/2018/myb1-2018-recycling.pdf> (accessed: 23.08.2022).