



Актуальное интервью

Для металлургических компаний 2021 год выдался богатым на события. В интервью «Ведомостям» генеральный директор Магнитогорского металлургического комбината Павел Шилиев рассказывает о конкурентоспособности компании в новых налоговых условиях, влиянии ESG-трендов и развитии бизнеса в Турции (публикуется в сокращении).

**– Какова актуальная оценка выпадающих доходов компании от повышения налоговой нагрузки для металлургов с 2022 года?**

– Налоговая нагрузка привязана к котировкам на железную руду и уголь, поэтому зависит от цен на мировом рынке. Мы, конечно, делаем прогнозы по ценам на будущий год, составляя бюджет. В настоящее время выпадающие доходы от повышения нагрузки оцениваем в 200–250 миллионов долларов.

**– Ассоциация «Русская сталь» написала письмо премьер-министру Михаилу Мишустину, в котором выразила опасения, что повышенный НДС для металлургических компаний сохранится навсегда. Вы разделяете эти опасения? Насколько критичным для отрасли и компании будет сохранение обсуждаемых параметров налогообложения после 2024 года?**

– Действительно, изначально, когда шло обсуждение, звучало, что повышенный НДС – это временная мера, на три года. Тем не менее в тексте закона, который был принят, не указано никаких временных рамок. Конечно, это повлияет на работу металлургов в долгосрочной перспективе. Закон накладывает на нас, металлургов, дополнительную нагрузку, что отразится и на нашей конкурентоспособности на мировом рынке. При этом сами налоги привязаны к конъюнктуре рыночных цен, поэтому очевидно, что объём налоговой нагрузки будет колебаться. Думаю, что на дальнейшие решения по продлению этих налогов или о внесении в них изменений будет влиять экономическая ситуация в мире и в стране.

**– Вы ожидаете, что цены на сталь будут держаться на довольно высоком уровне относительно предыдущих лет?**

– Скорее по-другому: к текущим рыночным факторам, которые влияют на формирование цены, – изменению цен на железную руду, топливо и т. д. – явно добавляется ещё одно слабое место, а именно необходимость инвестировать в основные фонды. Зачастую нужно будет внедрять новые технологии, которые пока только разрабатываются. И эти инвестиции обязательно подтолкнут цены вверх. А как сработают остальные факторы – это долгая дискуссия.

**– Какие прогнозы по производству и продажам стали на 2021 и 2022 годы?**

– Мы работаем в этом году с максимальной загрузкой всех мощностей. Поскольку в предыдущие годы мы провели серьёзную модернизацию, этот год Магнитогорский комбинат закончит, выпустив 12 миллионов тонн товарной продукции. Считаю, что в следующем году нам тоже удастся удерживать максимальную загрузку и показывать рекордные объёмы производства и реализации, учитывая, что серьёзно прибавит в мощности наш турецкий актив MMK Metalurji. Кроме того, по нашим оценкам, в период до 2025 года спрос на сталь в России будет расти – примерно на три процента в год. Поэтому мы настроены оптимистично.

**Капзатраты – в основном из собственных средств**

**– В июле возобновилось производство на заводе MMK Metalurji, а ранее основной акционер MMK Виктор Рашинов говорил, что компания допускает продажу этого актива. Рассматривается сейчас продажа турецкой «дочки»?**

– У нас есть актуальный план по выводу MMK Metalurji на максимальную производственную мощность в 2–2,2 миллиона тонн в год. С июля

# В тренде – «зелёная» металлургия

Гендиректор ПАО «ММК» Павел Шилиев о ценах на сталь, налогах и влиянии ESG-факторов на бизнес



Павел Шилиев

Ю. Андрей Серебряков

стартовала работа горячей части (электросталеплавильного цеха с литейно-прокатным модулем), и каждый месяц мы наращиваем объём производства. В ноябре мы запланировали произвести 75 тысяч тонн и даже превысили этот показатель: закрыли месяц с цифрой около 80 тысяч тонн. На декабрь планируем уже 100 тысяч тонн. Наша задача – выйти на целевую проектную мощность в течение года, а в целом до начала 2023 года мы произведём там порядка 1,7 миллиона тонн.

ММК Metalurji – актив привлекаемый, самодостаточный, запуск горячей части и выход на проектную мощность, по нашей оценке, принесут нам дополнительные 250 миллионов долларов к EBITDA. К тому же этот актив, наверное, один из самых «зелёных» в мире, потому что производство на турецкой площадке полностью электрометаллургическое. Мы видим, что он даёт нам существенные рыночные преимущества и сейчас, и, более того, в перспективе на 10–20 лет. Кроме того, актив выгодно расположен на турецком рынке, где есть устойчивый спрос на металлопродукцию – и он только растёт. Тем не менее – это бизнес. Мы готовы рассматривать интересные предложения по продаже. Но на данный момент таких предложений нет.

**– Сколько составляет инвестиционная программа компании на 2022 год? Планируете ли заимствования, в том числе за счёт размещения еврооблигаций?**

– В 2022–2025 годах мы увеличим среднегодовые капитальные инвестиции до 1,25 миллиарда долларов. Рост обусловлен актуализацией инвестиционной программы, добавлением в неё новых проектов, ускорением реализации уже существующих проектов, а также инфляцией. Хотел бы отдельно отметить, что доля проектов экологической направленности в общем объёме CAPEX вырастет вдвое в соответствии с актуализированной инвестиционной программой. При этом, отбирая проекты, мы руководствовались ориентиром в IRR [внутренней нормой доходности] на уровне не менее 20 процентов. Среди новых проектов, которые мы только недавно озвучили на дне инвестора ММК, – строительство комплекса машины непрерывного литья заготовок (МНЛЗ) № 7. Новая МНЛЗ стоимостью 550 миллионов долларов позволит нам увеличить производство высококачественной литой заготовки и принесёт дополнительные 185 миллионов долларов к EBITDA. Ещё один новый проект – строительство комплекса по термообработке стали, который позволит

увеличить производство и отгрузку высокомаржинальных видов продукции с термообработкой на 180 тысяч тонн в год. Это ещё плюс 50 миллионов долларов к EBITDA.

Что касается источников финансирования, в основном планируем инвестировать из собственных средств – хотя у нас есть кредитная линия, мы успешно разместили еврооблигации.

**– Какого общего экономического эффекта вы ожидаете от реализации вашей стратегии с учётом актуализированной инвестиционной программы?**

– Стратегия развития принесёт ММК среднегодовой эффект в объёме 780 миллионов долларов к EBITDA в период с 2022 по 2025 год. Этому будут способствовать все наши инициативы: расширение мощностей и ассортимента продукции, повышение эффективности производства за счёт модернизации и цифровизации, развитие каналов продаж и клиентских сервисов и т. д.

**Углеродное регулирование – долгосрочная стратегия**

**– Многие компании начинают называть сроки, когда они перейдут к углеродной нейтральности. А у вас какие планы?**

– Мы называем цифры, только когда уверены в них на сто процентов, чтобы потом быть готовыми за эти цифры отвечать. В металлургии пока нет готовых экономически обоснованных технологий, которые позволили бы решить проблему углеродной нейтральности в ближайшее время. Поэтому стратегия ММК делится на три блока в зависимости от сроков.

В рамках краткосрочной стратегии у нас есть конкретный портфель проектов, которые мы реализуем в ближайшие пять–десять лет. Мы знаем, как их осуществить, уверены в их экономической эффективности, работаем по ним уже сейчас.

В среднесрочной перспективе существуют готовые технологии, которые мы можем использовать, но это требует дополнительных расчётов, поэтому мы сейчас определяем экономическую целесообразность их применения. К примеру, это технология прямого восстановления железа и его последующего использования при производстве стали. Прорабатываются технологии по улавливанию и дальнейшей переработке парниковых газов. Технологии есть, но здесь надо считать экономическую эффективность.

И наконец, когда мы говорим о 2050–2060 годах, это уже долго-

срочная стратегия. Чтобы прийти к углеродной нейтральности, необходимо сначала разработать новые технологии. Например, сегодня все говорят о том, что можно получать сталь без применения углерода, сталь на водороде. Можно, но где взять чистый, «зелёный» водород, сегодня пока никто не знает. А где взять по-настоящему «зелёную», безуглеродную электроэнергию в объёме, который необходим мировой металлургии, российским металлургам?

Если все правительства решили создать условия, при которых мировая промышленность должна будет прийти к углеродной нейтральности, у меня нет сомнений, что это будет сделано. Но это вопрос долгосрочной перспективы. Поэтому сейчас серьёзно отвечать на вопрос, есть ли у вас конкретный план и сколько это будет стоить, очень наивно. На ближайшие десять лет у нас есть абсолютно чёткая «зелёная» инвестиционная программа. По среднесрочной программе у нас есть общее понимание и варианты, в каких направлениях двигаться. А в долгосрочном плане мы внимательно следим за тем, что происходит в мире.

**– Если всё-таки говорить о замене угля на водород, у компании есть такие проекты?**

– Есть давно известная технология по производству железа прямого восстановления, которая по сути своей является технологией получения железа через восстановление водородом. К сожалению, эта технология до сих пор не является «зелёной», потому что источник водорода в существующих агрегатах – природный газ. И она экономически менее эффективна, чем классическая металлургическая технология, потому что развита слабо.

Второй момент – можно сделать более экологичными все остальные технологии, даже классическую доменную. Сейчас активно прорабатывается способ доменного производства на водороде, т. е. без использования углерода. Мы подобного рода технологию уже планируем внедрить. На нашей новой доменной печи будет использоваться технология по вдуванию синтетического газа, который по большей части состоит из водорода и способен заменить кокс. Пока это не стопроцентный водород, а синтетический газ, но технология всё равно смело можно отнести к «зелёным».

Однако, когда мы говорим о подобных технологиях, основной вопрос сегодня – где взять «зелёный» водород по разумной цене.

**– В ЕС есть несколько проектов по производству «зелёной» стали. Сколько может стоить такая сталь? Насколько это может удорожить продукцию?**

– Чтобы не быть голословным, нужно смотреть на те цифры, которые есть. Сегодня в Европе существует система платежей за сверхлимитные выбросы CO<sub>2</sub>. Сейчас это 60–70 евро на тонну. А с 2035 года лимиты будут снижаться на десять процентов ежегодно, чтобы к 2050 году их обнулить и прийти к углеродной нейтральности. Кто не хочет платить, должен инвестировать в сокращение выбросов. Система построена так, чтобы стимулировать компании вкладывать в снижение углеродного следа. Сколько это будет стоить, зависит от того, как быстро будут разработаны и внедрены безуглеродные технологии.

**ESG-принципы – неотъемлемая часть работы ММК**

**– ESG-повестка сейчас непосредственно влияет на деятельность компании? Для ММК это в большей степени следование трендам и работа на будущее или уже есть примеры того, что ESG-критерии играли существенную роль при заключении контрактов либо привлечении финансирования?**

– Сами по себе вещи, объединённые сейчас аббревиатурой ESG, – устойчивое развитие, внимание к экологии, социальная ответственность, инвестиции в персонал и в территорию присутствия – неотъемлемая часть работы ММК уже очень давно. Для нас это не новость.

С другой стороны, ESG становится особенно важным критерием для сторонней оценки компаний. Уже сейчас банки, инвесторы, частные физлица зачастую принимают решения по финансированию или покупке ценных бумаг исходя из ESG-рейтингов. Кроме того, есть абсолютно конкретные требования инвестиционных фондов. Они принимают решения по уровню инвестиционной привлекательности компаний, исходя из определённого набора критериев, в том числе и ESG-критериев.

В течение этого года наши ESG-рейтинги продемонстрировали серьёзную положительную динамику. К примеру, недавно Forbes опубликовал третий рейтинг компаний – лучших работодателей России, включив в него ключевые ESG-критерии, и ММК там присвоен золотой статус. Это, безусловно, важно – мы придаём большое значение и самой деятельности по направлению ESG, и сторонней оценке независимых наблюдателей.

**– Как сильно изменились в последние годы методы управления персоналом? Нужны ли новации в этом направлении именно в металлургии?**

– В целом в бизнесе сейчас акцент в управлении компанией очень сильно переносится на работу с персоналом. Конечно, это касается и ММК. У нас выстроены программы по повышению квалификации, обучению персонала. Мы даём нашим работникам возможность находить те сферы, которые им интересны, и развиваться в этом направлении. В целом мы уже давно, используя лучшие практики, выстроили систему работы с персоналом, которая позволяет мотивировать людей к эффективной работе в компании. С учётом цифровизации, роботизации рутинных операций сейчас для нас особенно ценны работники, которые выполняют высококвалифицированную интеллектуальную работу.

**– То есть можно сказать, что металлург будущего – это высокообразованный интеллектуальный специалист?**

– И хорошо мотивированный. В самом широком смысле понятия «мотивация». Работник должен быть вовлечён в интересы компании. Именно вовлечённости мы сейчас уделяем самое большое внимание.