



Mine 2025

Сосредотачиваясь на будущем

Горнодобывающая промышленность продолжает расширять горизонты, обеспечивая человечество жизненно важными ресурсами, лежащими в основе его базовых потребностей.



Вступительное слово



Наталья Лим

Партнер Strategy& и Лидер консультационной практики в регионе Евразия

2024 год компании горнодобывающей отрасли провели в поисках новых точек роста. На фоне нестабильных цен, растущего геополитического напряжения и продолжающегося энергоперехода, компаниям нужно адаптироваться, повышать операционную эффективность, одновременно инвестируя в будущие проекты. Этот отчёт — приглашение к диалогу о будущем отрасли, к диалогу с лидерами отрасли о том, к каким переменам они готовы.



Бауржан Бурханбеков

Партнер, Руководитель аудиторской практики PwC Казахстан

Надёжность и прозрачность остаются краеугольными камнями доверия в горнодобывающем секторе. В этом выпуске мы уделяем особое внимание финансовым показателям, рискам и устойчивости бизнес-моделей в условиях меняющейся макроэкономической среды. Мы надеемся, что представленные данные и аналитика помогут участникам рынка принимать обоснованные решения, укреплять доверие инвесторов и строить устойчивое будущее.

Команда руководителей в горнодобывающей отрасли PwC Евразия



Наталья Лим

Казахстан

Партнер PwC, Лидер Консультационной Практики
в регионе Евразия, Strategy&

natalya.lim@pwc.com



Бауржан Бурханбеков

Казахстан

Партнер, Руководитель аудиторской практики, PwC Казахстан

baurzhan.burkhanbekov@pwc.com



Аскар Кукеев

Казахстан

Лидер по металлургии и горнодобывающей
промышленности в регионе Евразия

askar.k.kukeyev@pwc.com



Абдулхамид Муминов

Узбекистан

Управляющий партнер, PwC Узбекистан

abdulkhamid.m.muminov@pwc.com



Шаукат Тапиа

Монголия

Управляющий партнер, PwC Азербайджан и Монголия

shaukat.s.tapia@pwc.com

Сосредотачиваясь на будущем

Горнодобывающая промышленность продолжает расширять горизонты, обеспечивая человечество жизненно важными ресурсами, лежащими в основе его базовых потребностей.

**689 млрд
долл. США**

выручка, без учёта
трейдинга (+1% по
сравнению с 2023 годом)

**193 млрд
долл. США**

EBITDA (–5% по сравнению
с 2023 годом)

**92 млрд
долл. США**

чистая прибыль
(без изменений
по сравнению с 2023 годом)

На протяжении тысячелетий горнодобывающая промышленность являлась основой мировой экономики. В условиях трансформации отраслей в XXI веке ее влияние на все аспекты человеческой деятельности становится всё более очевидным.

Сегодня мы наблюдаем фундаментальные изменения в мировой экономике под воздействием мегатрендов — таких как урбанизация, энергетический переход и технологические преобразования. Одновременно мир становится всё более фрагментированным, а геополитическая напряжённость — постоянным фактором, непредсказуемо трансформирующим цепочки создания стоимости и создающим новые риски. Эти процессы трансформируют вертикально интегрированные отрасли с линейной структурой в экосистемы, ориентированные на базовые потребности человека: как мы передвигаемся, производим и строим, питаемся и заботимся о себе, обеспечиваем себя энергией и топливом. Спрос на природные ресурсы, добываемые из недр земли, растёт благодаря всем этим изменениям. При этом сами трансформационные процессы запускают масштабное движение капитала и ценностей.

За исключением компаний, ориентированных на добычу золота, 2024 год был непростым для горнодобывающей отрасли: выручка и EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации) 40 крупнейших горнодобывающих компаний мира (за исключением ориентированных на золото) снизились на 3% и 10% соответственно. Между тем, рекордные цены на золото способствовали увеличению выручки от реализации золота на 15%, а EBITDA в этом сегменте выросла на 32% за счёт операционного рычага. Рост затрат привел к снижению рентабельности EBITDA до 22% (по сравнению с 24% в 2023 году). Рост капитальных расходов в золотодобыче и дивидендных выплат также частично скрывает снижение показателей у компаний, не занимающихся добычей золота.

СЛОЖНЫЙ ГОД

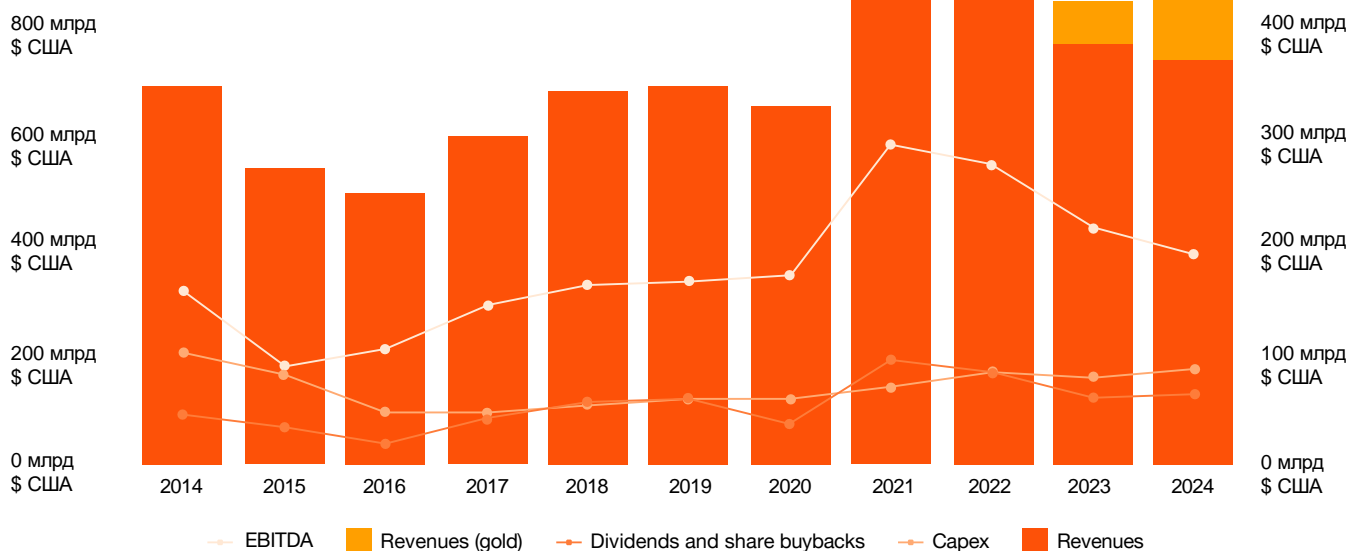
Рост затрат и увеличение инвестиций снизили прибыль 40 крупнейших мировых горнодобывающих компаний.

Выручка

1,000 млрд \$ США

EBITDA, кап.вложения, дивиденды и покупка акций

500 млрд \$ США



Примечание: Доходы от продажи золота показаны отдельно только за последние три года, в течение которых они составляли значительную часть общей выручки. До 2022 года доходы от продажи золота отображаются в составе общей выручки.

Источник: отчёты PwC о глобальной горнодобывающей промышленности за 2014–2023 годы; финансовая отчётность компаний; анализ PwC.

Финансовый обзор 2024 года

В этом выпуске отчёта мы фокусируемся на роли, которую горнодобывающая промышленность играет в стремительно расширяющихся и всё более взаимосвязанных сферах человеческой деятельности. Мы рассматриваем, как изменение макроэкономической среды и реакции на неё влияют на спрос, предложение и инвестиции. Особое внимание мы уделяем теме концентрации минеральных ресурсов: насколько существенно сегодня различается география размещения запасов и производства, в результате чего одни регионы получают преимущество перед другими. Сочетание высокой концентрации ресурсов и других мегатрендов формирует новые цепочки поставок, влияет на национальные стратегии, вдохновляет на новые форматы сотрудничества и открывает источники создания добавленной стоимости. И, заглядывая в предстоящее десятилетие, мы также анализируем, каким образом глобальные силы, формирующие наш мир, будут трансформировать горнодобывающую отрасль вплоть до 2035 года.

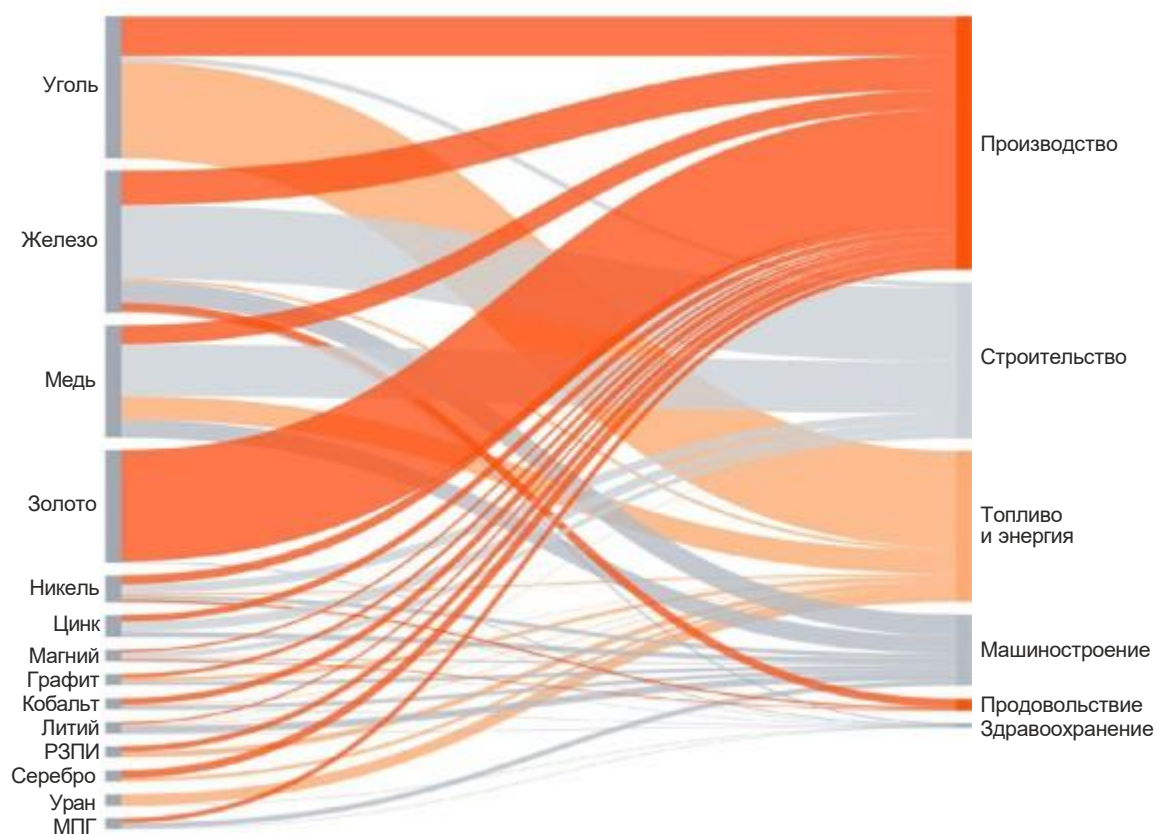


Направления развития

Как показано на диаграмме ниже, горнодобывающая промышленность обеспечивает сырьём все шесть ключевых направлений экономического развития.

Как используется минеральное сырьё

Минералы играют ключевую роль в создании ценности по всем направлениям развития экономики.



Примечание: МПГ - металлы платиновой группы, РЗПИ - редкоземельные полезные ископаемые
Источник: анализ PwC

Некоторые виды полезных ископаемых обеспечивают лишь одно или два направления развития. В то же время отдельные направления экономики в значительной степени зависят от ограниченного набора ресурсов. Тем не менее, мы всё чаще наблюдаем расширение роли и возможностей горнодобывающей отрасли — по мере того как создаётся новая ценность и активизируются ключевые экономические процессы.

Энергия и питание. Несмотря на стремительный рост доли возобновляемых источников, в 2024 году уголь оставался основным источником электроэнергии, обеспечивая 35% её производства, а атомная энергетика на основе урана - 10%. Горнодобывающая промышленность играет ключевую роль не только в обеспечении традиционных источников энергии, но и в поставке критически важных минералов для развития возобновляемой энергетики, систем хранения энергии, а также инфраструктуры передачи и распределения.

Мобильность. Платиновые металлы традиционно применялись в автомобильных катализаторах для снижения выбросов от двигателей внутреннего сгорания. С развитием новых технологий мобильности эта роль постепенно сокращается. Вместе с тем, электрификация транспорта становится важным драйвером спроса на сырьё. В частности, развитие технологий хранения энергии усиливает потребность в таких минералах, как литий, кобальт, фосфат, никель и марганец.

Продовольствие. С ростом численности населения и уровня урбанизации потребность в продуктах питания увеличивается, что делает удобрения особенно важными для улучшения качества почвы и повышения урожайности. Фосфат используется для производства фосфорных удобрений, которые играют ключевую роль в выращивании зерновых и овощных культур по всему миру. Калийные соли применяются в удобрениях, повышающих засухоустойчивость и урожайность, особенно востребованных при производстве таких глобальных культур, как пшеница, кукуруза, соя и рис.

Здравоохранение. Роль горнодобывающей отрасли значительно шире, чем просто поставки золота и серебра для стоматологических пломб. Она обеспечивает критически важные минералы и материалы, используемые в научных исследованиях, разработке и производстве медицинского оборудования. Титан, кобальт, платиновые металлы и никель применяются при изготовлении хирургических инструментов, имплантов, протезов, стоматологических боров и других медицинских устройств. Уран играет важную роль в производстве радиоизотопов, используемых в передовых диагностических технологиях, таких как МРТ и КТ.

Строительство. Сталь, производимая из железной руды, марганца и металлургического угля, а также медь, алюминий, цинк, олово и никель — являются основными материалами для строительства зданий в городах. Инертные материалы, такие как известняк (для производства цемента), камень, глина и песок, играют ключевую роль в строительстве дорог, мостов, зданий и других инфраструктурных объектов.

Производство. Практически все промышленные товары содержат компоненты, полученные в результате добычи полезных ископаемых. Золото используется в производстве предметов роскоши, таких как ювелирные изделия. Нержавеющая сталь - важнейший материал как для бытовой техники, так и для крупного промышленного оборудования. Различные металлы находят применение в производстве самолётов, космических технологий и оборонных систем.

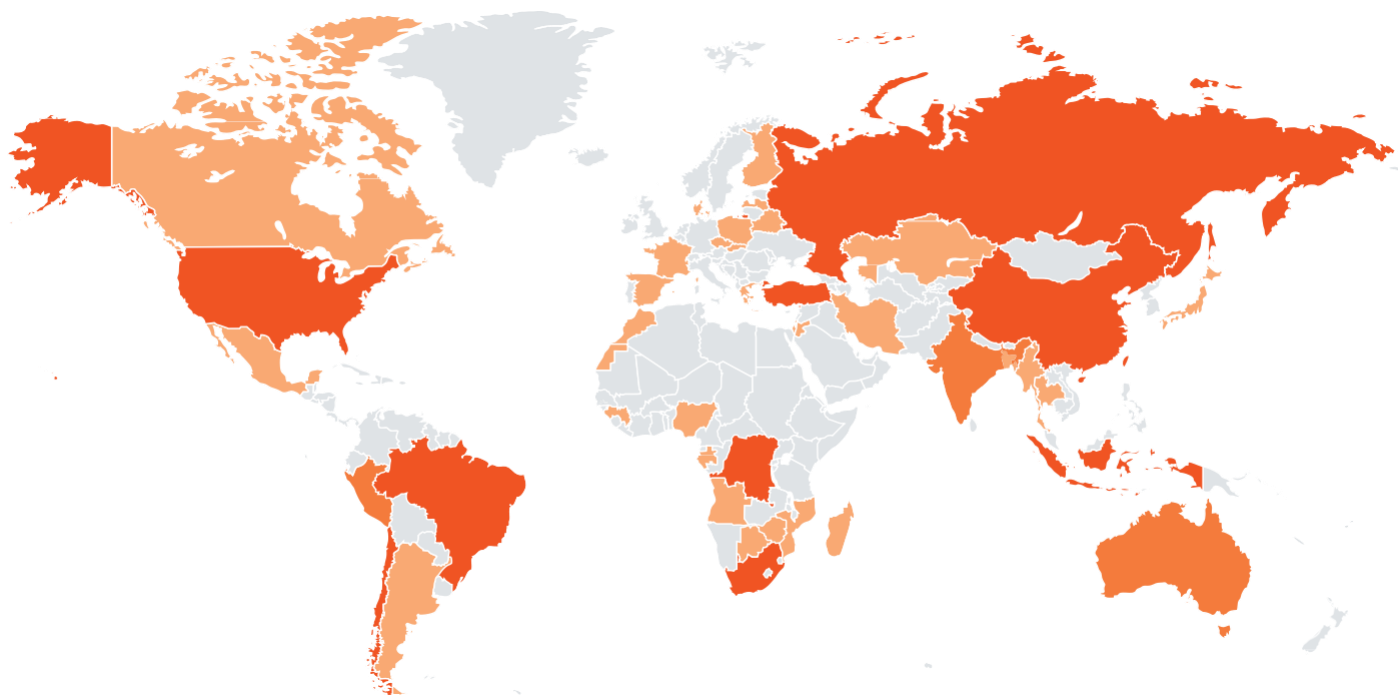
Возможности на стыке разных индустрий

Развитие ключевых направлений экономики открывает новые перспективы для участия горнодобывающих компаний в смежных индустриях, способствующих повышению эффективности горных работ. Такие взаимодействия часто становятся основой инициатив в области устойчивого экономического развития, приносящих пользу как климату, так и обществу. Особенно ярко это проявляется в секторах, связанных с энергетикой и строительством — в направлениях «Энергия и питание» и «Строительство».

- Стремясь к энергетической безопасности и достижению климатических целей, горнодобывающие компании инвестируют в безуглеродную генерацию. В апреле 2024 года Fortescue, один из крупнейших производителей железной руды, объявил о создании совместного предприятия с OCP Group для развития центра зелёной энергетики в Марокко. Китайская компания Zijin Mining Group также реализует проекты в области возобновляемой энергетики, включая строительство солнечных и ветровых электростанций на своих горнодобывающих и металлургических объектах.
- В мае 2024 года начались работы по строительству железной дороги Trans-Guinean Railway - совместной инициативы правительства Гвинеи, Rio Tinto и Chalco Iron Ore Holdings. Новый транспортный коридор соединит месторождения железной руды Симанду с портом на острове Матаконг, расположенном недалеко от границы с Сьерра-Леоне. Помимо основной цели - транспортировки железной руды - проект предусматривает пассажирские перевозки и создание стратегического логистического маршрута для Мали, Буркина-Фасо и северных регионов Нигерии.



Тепловая карта концентрации горнодобывающего производства, 2024 год



Источник: Геологическая служба США (US Geological Survey), анализ PwC.

Карта мира демонстрирует сосредоточенность добычи полезных ископаемых: более темные цвета обозначают более высокую концентрацию, а более светлые - меньшую.

Риск концентрации

Риски, связанные с концентрацией, обусловлены двумя основными факторами: природной и антропогенной. Природные запасы минеральных ресурсов географически ограничены и не поддаются изменению. Хотя расширение геологоразведки и внедрение новых технологий могут выявить ресурсы в ранее неразработанных регионах, они не способны изменить их природное распределение или создать новые запасы. В то же время добыча и переработка минерального сырья зависят от доступности финансирования, государственной политики и инфраструктурных условий. В результате на протяжении последних лет наблюдается рост концентрации как запасов, так и производства, что приводит к существенным дисбалансам между местами размещения ресурсов и их переработкой (см. диаграмму ниже).

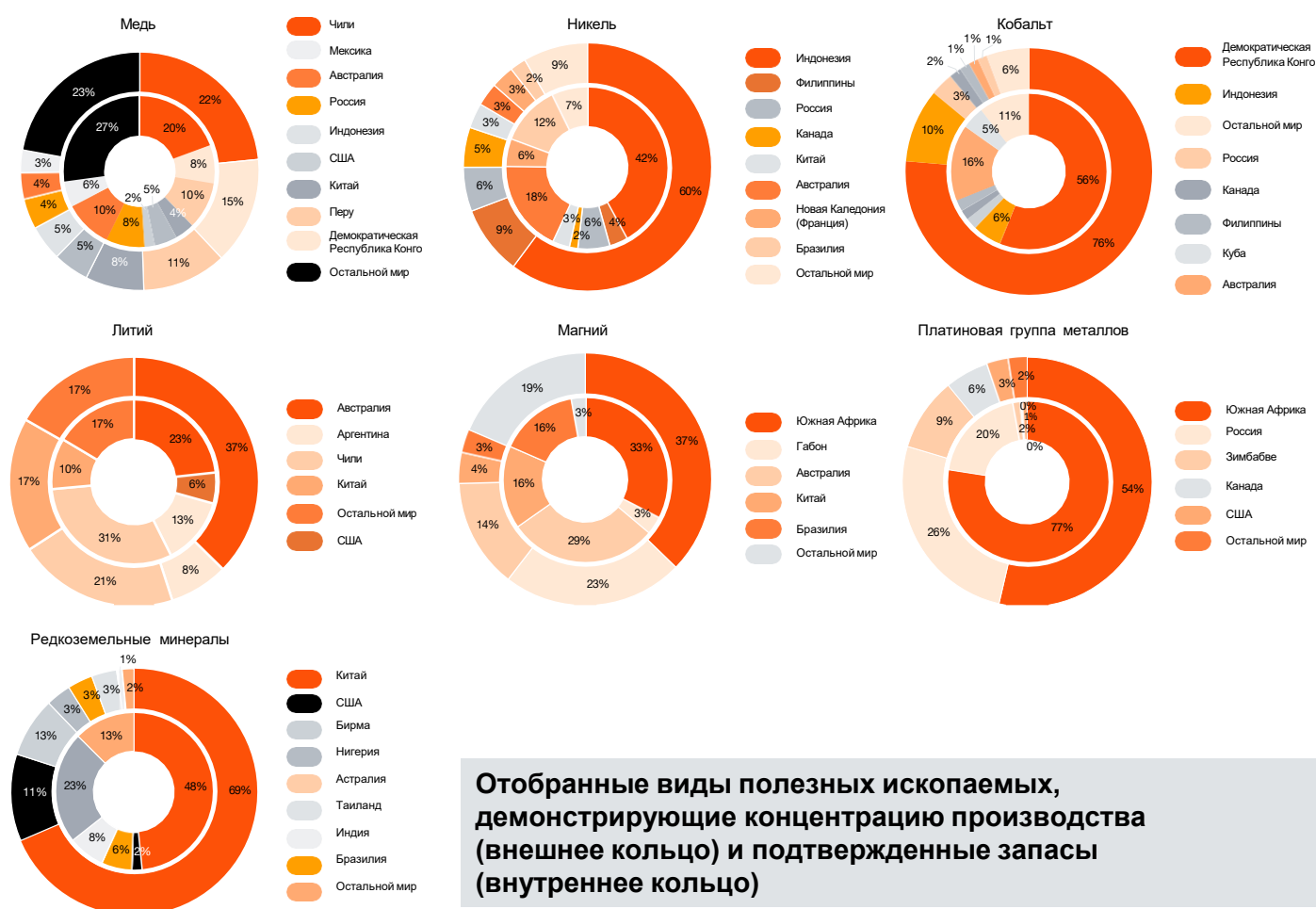
Китай демонстрирует наивысший уровень концентрации в отрасли: более 50% мировой добычи 18 видов полезных ископаемых приходится на эту страну. Кроме того, Китай обладает запасами ещё 35 видов ресурсов, концентрация которых превышает 10%. США занимают второе место, обеспечивая более 50% добычи семи видов полезных ископаемых и обладая запасами ещё 12 видов с аналогичным уровнем концентрации.

Переработка минерального сырья также в значительной степени сосредоточена в Китае — даже по тем видам ресурсов, где страна не является основным производителем. На диаграмме ниже представлена концентрация запасов и производства по семи ключевым видам минеральных ресурсов: кобальт, медь, литий, марганец, никель, платиноиды и редкоземельные элементы (РЗЭ).

Каждый вид минеральной продукции обладает уникальным профилем концентрации, который формирует как риски, так и стратегические возможности. Например:

- Демократическая Республика Конго (ДРК) обеспечивает 76% мировой добычи кобальта — ключевого компонента аккумуляторов для электромобилей. Однако нестабильность цен на кобальт связана с тем, что рост предложения со стороны ДРК опережает темпы роста спроса. Китай, являясь крупнейшим потребителем кобальта (около 80% мирового спроса), также лидирует в его переработке. Кроме того, Китай обладает самой высокой долей иностранных горнодобывающих активов в ДРК, инвестируя в инфраструктуру в обмен на доступ к минеральным ресурсам.
- Каждый из 17 редкоземельных элементов, используемых в электронике, оборонной промышленности и других высокотехнологичных отраслях, имеет свою собственную динамику поставок. Китай обеспечивает 69% мировой добычи и 92% переработки РЗЭ — это самая высокая доля переработки среди всех переходных энергетических минералов. В апреле 2025 года, в ответ на введенные США пошлины, Китай ограничил экспорт редкоземельных элементов, постоянных магнитов и других готовых изделий, содержащих РЗЭ, что усилило обеспокоенность по поводу устойчивости глобальных цепочек поставок.

Примеры риска концентрации:



- Уран остаётся ключевым сырьём для ядерной энергетики, которая вновь приобретает стратегическое значение в контексте глобального энергетического перехода. В 2024 году Казахстан обеспечил 38% мировых поставок урана, оставаясь крупнейшим производителем. При этом значительная часть добычи осуществляется российскими компаниями, что вызывает обеспокоенность на фоне санкционного давления, связанного с военными действиями России в Украине. Дополнительный фактор риска - высокая концентрация обогащения урана: около 40% глобальных мощностей по обогащению расположены в России.
- Марганец широко используется в производстве стали, а также в аккумуляторах, металлургических процессах, удобрениях и кормах для животных. Основные объёмы добычи сосредоточены в трёх странах: Южной Африке (37%), Габоне (23%) и Австралии (14%). Все три региона в последние годы столкнулись с перебоями поставок, вызванными климатическими и инфраструктурными факторами. В Габоне ключевая железнодорожная линия была повреждена оползнем, в Австралии добыча была приостановлена из-за циклона и наводнения, а в Южной Африке - из-за технических проблем, экстремальных погодных условий и изношенной инфраструктуры.

Меры реагирования на риск концентрации

Риски, связанные с концентрацией добычи и переработки минеральных ресурсов, заслуживают особого внимания по нескольким причинам. Сосредоточение производственных мощностей в ограниченном числе регионов делает глобальные поставки уязвимыми к локальным сбоям, вызванным стихийными бедствиями, военными конфликтами, социальными волнениями, изменениями в политике и регулировании, а также инфраструктурными проблемами. Например, в феврале 2025 года спотовые цены на медь достигли исторического максимума после того, как США объявили о возможном введении импортных пошлин. Это вызвало резкий рост спроса со стороны американских импортеров, стремившихся создать запасы металла. Кроме того, высокая концентрация производства может сдерживать инвестиции в диверсификацию. При наличии стабильных поставок по низким ценам у компаний снижается стимул к освоению новых источников. В ответ на эти вызовы ряд стран и регионов активизируют инвестиции, внедряют технологические инновации и реализуют государственные инициативы, направленные на повышение устойчивости и обеспечение стратегической автономии - что, в свою очередь, может способствовать росту стоимости ресурсов.

Страны инвестируют в производство

Правительства таких стран, как Австралия, Канада, Чили, ЕС и его страны-члены, а также США разработали стратегии критически важных минералов, направленные на диверсификацию горнодобывающего производства и мест расположения ресурсов. Эти стратегии включают различные стимулы для геологоразведочных работ, такие как налоговые льготы, доступ к государственному финансированию и упрощенные режимы лицензирования.

Количество стран-производителей кобальта более чем удвоилось - с семи в 2000 году до 16 в 2024 году. У Австралии может быть потенциал для роста поставок: она обладает 16% запасов, но на ее долю пришлось всего 1% производства в 2024 году.

За пределами Китая были открыты крупные месторождения РЗЭ, такие как месторождение Ramaco Resource в Вайоминге (2023 год), месторождение LKAB в Швеции (2023 год) и проект Wicheeda компании Defense Metals в Канаде (2021 год). В результате ожидается, что добыча РЗЭ будет диверсифицирована и выйдет за пределы Китая (хотя сложно диверсифицировать перерабатывающие мощности, которые являются экономически жизнеспособными).

Страны сохраняют поставки

Страны, которые зависят от поставок минеральных ресурсов, стремятся обеспечить их стабильность, чтобы поддерживать ключевые отрасли — транспорт, энергетику и инфраструктуру — и снизить риски перебоев в цепочках поставок. У каждой страны свой список приоритетных минералов, но особенно востребованы редкоземельные элементы, кобальт, литий и уран. В апреле 2024 года страны, входящие в коалицию «Саппоро 5» — Канада, Франция, Япония, Великобритания и США — договорились о совместных действиях по созданию надежной цепочки поставок ядерного топлива. Для этого потребуется устойчивое финансирование со стороны союзников на всех этапах топливного цикла, включая обогащение урана.

Горнодобывающие компании инвестируют в переработку

В ноябре 2024 года в Калгурли, Австралия, открылся завод Lynas Rare Earths, что сделало его первым заводом по переработке редкоземельных элементов в стране и крупнейшим за пределами Китая. Ожидается, что Renascor Resources начнет строительство демонстрационного завода по производству графита в Австралии в 2025 году. В США Mountain Pass создала интегрированную цепочку создания стоимости редкоземельных элементов для постоянных магнитов, а Doe Run развивает предприятие по переработке кобальта и никеля.

Конечные потребители ищут альтернативные материалы

В некоторых сферах новые технологии позволяют конечным потребителям снижать зависимость от минеральных ресурсов, особенно если их поставки ограничены или сосредоточены в нестабильных регионах. Переход к аккумуляторам на основе литий-железо-фосфата (LFP) может сократить спрос на кобальт и никель, используемые в электромобилях. Доля легковых электромобилей в Китае с технологией LFP выросла с 45% в 2021 году до 60% в 2023 году.

Никель класса 1 — это высокочистый металл, критически важный для производства аккумуляторов. В настоящее время около 65% его объёма используется в производстве нержавеющей стали. Тем не менее, в ряде отраслей уже применяются альтернативные материалы: в строительстве вместо аустенитных марок нержавеющей стали используют низконикелевые, дуплексные или супердуплексные стали. В условиях агрессивных химических сред никель и его сплавы успешно заменяются титаном и титаносодержащими сплавами.

Игроки отрасли сосредоточены на технологических инновациях

Несмотря на ограниченное количество заменителей урана, технологический прогресс позволил повысить эффективность ядерных реакторов, что снижает потребность в исходном сырье. Некоторые усовершенствованные конструкции реакторов потенциально могут использовать торий в промышленных масштабах, однако такие технологии пока не внедрены в коммерческую эксплуатацию.

В 2023 году BHP и Microsoft объединились для повышения извлечения меди на руднике Эскондида. С использованием рекомендаций на базе ИИ операторы обогатительной фабрики получили возможность оперативно корректировать ключевые параметры, влияющие на переработку руды и извлечение металла.

Металлы платиновой группы (МПГ) относятся к числу самых редких на планете. Современные технологические решения способствуют более рациональному использованию этих металлов и поиску альтернатив в существующих приложениях, что повышает устойчивость цепочек поставок в долгосрочной перспективе.

Страны активизируют переработку и повторное использование отходов

Переработка становится всё более актуальной, особенно для стран, не обладающих собственными ресурсами, но являющихся крупными потребителями. Чили и Перу вместе обеспечивают 34% поставок меди, в то время как на Китай приходится 45% мирового производства рафинированной меди. Медь обладает высоким потенциалом для вторичного использования, поскольку может перерабатываться многократно без потери качества. В зрелых отраслях уровень переработки меди может достигать 30% от общего спроса.

Переработка старых хвостов открывает возможности для извлечения дополнительной ценности из ранее неиспользуемых отходов, а также способствует более ответственному обращению с ними. В Южной Африке переработка старых золотоносных хвостов создала значительную ценность и одновременно помогла очистить старые золотоносные участки для нового использования. Аналогичные процессы происходят и в медедобывающих регионах, таких как Демократическая Республика Конго и страны Южной Америки. Благодаря новым технологиям переработки стало возможным извлекать критически важные минералы, ранее не поддававшиеся извлечению при первичной переработке.

Конечные пользователи обеспечивают поставки

Компании всё чаще стремятся обеспечить поставки критически важных материалов посредством соглашений о закупках и прямых инвестиций в акционерный капитал. Несколько производителей электромобилей инвестировали в литиевые проекты на ранних стадиях, чтобы контролировать будущие риски поставок. Например, в октябре 2024 года General Motors заключила соглашение о совместном предприятии с Lithium Americas для разработки литиевого рудника Thacker Pass в Неваде, взяв на себя обязательство вложить 625 миллионов долларов США (включая денежные средства и аккредитивы) в обмен на 38% долю владения активами.

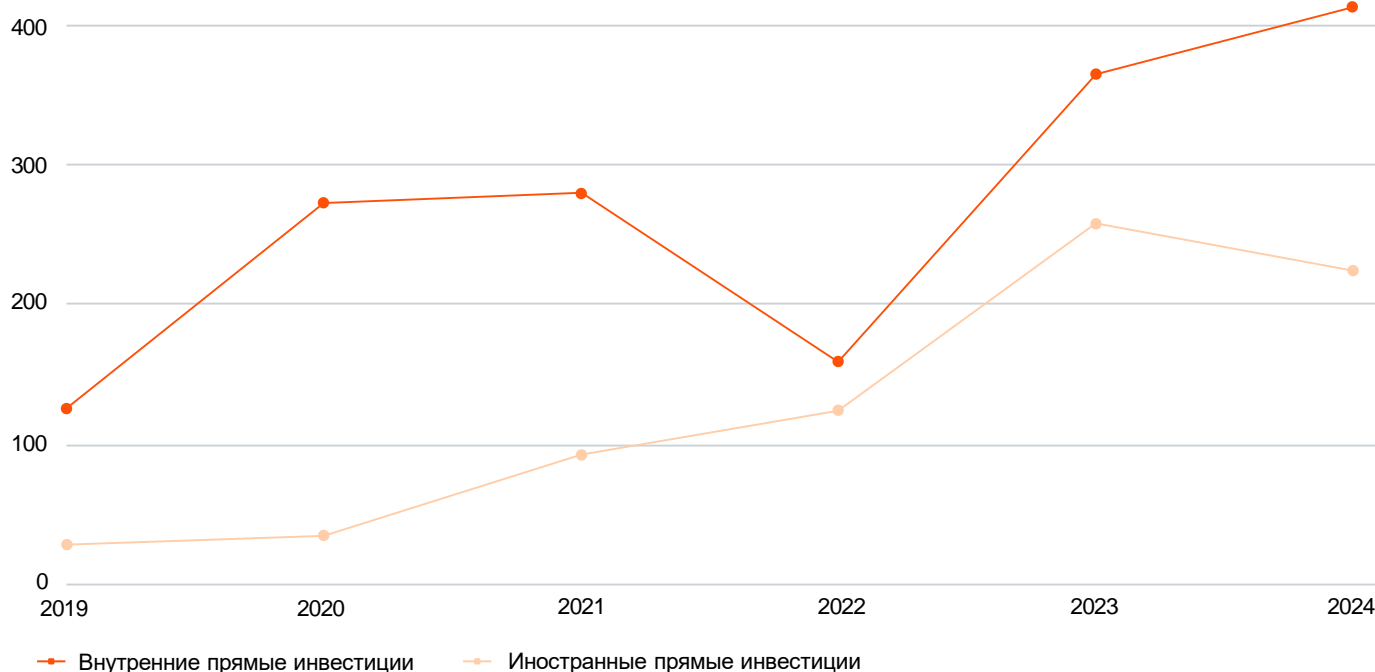
Строительство цифровых шахт

Ma'aden, крупнейшая многопрофильная горнодобывающая компания на Ближнем Востоке, заключила партнерское соглашение с OffWorld Inc. (производителем промышленных групповых роботизированных систем добычи полезных ископаемых на базе искусственного интеллекта) для внедрения инноваций в горнодобывающей промышленности посредством внедрения автономных роботов и передовых технологий искусственного интеллекта. Партнерство ориентировано на высокоточную добычу полезных ископаемых на глубоких подземных рудных месторождениях с использованием роботов, разработанных для работы в экстремальных условиях, что позволяет минимизировать воздействие на окружающую среду и максимально повысить эффективность добычи ресурсов. Проект также интегрирует другие передовые технологии, включая дополненную реальность (AR) и системы цифровых двойников. Преимуществами сотрудничества являются повышение эффективности, сокращение отходов, оптимизация процессов добычи руды, сокращение сроков выполнения работ и повышение стандартов безопасности.

Расцвет никеля в Индонезии

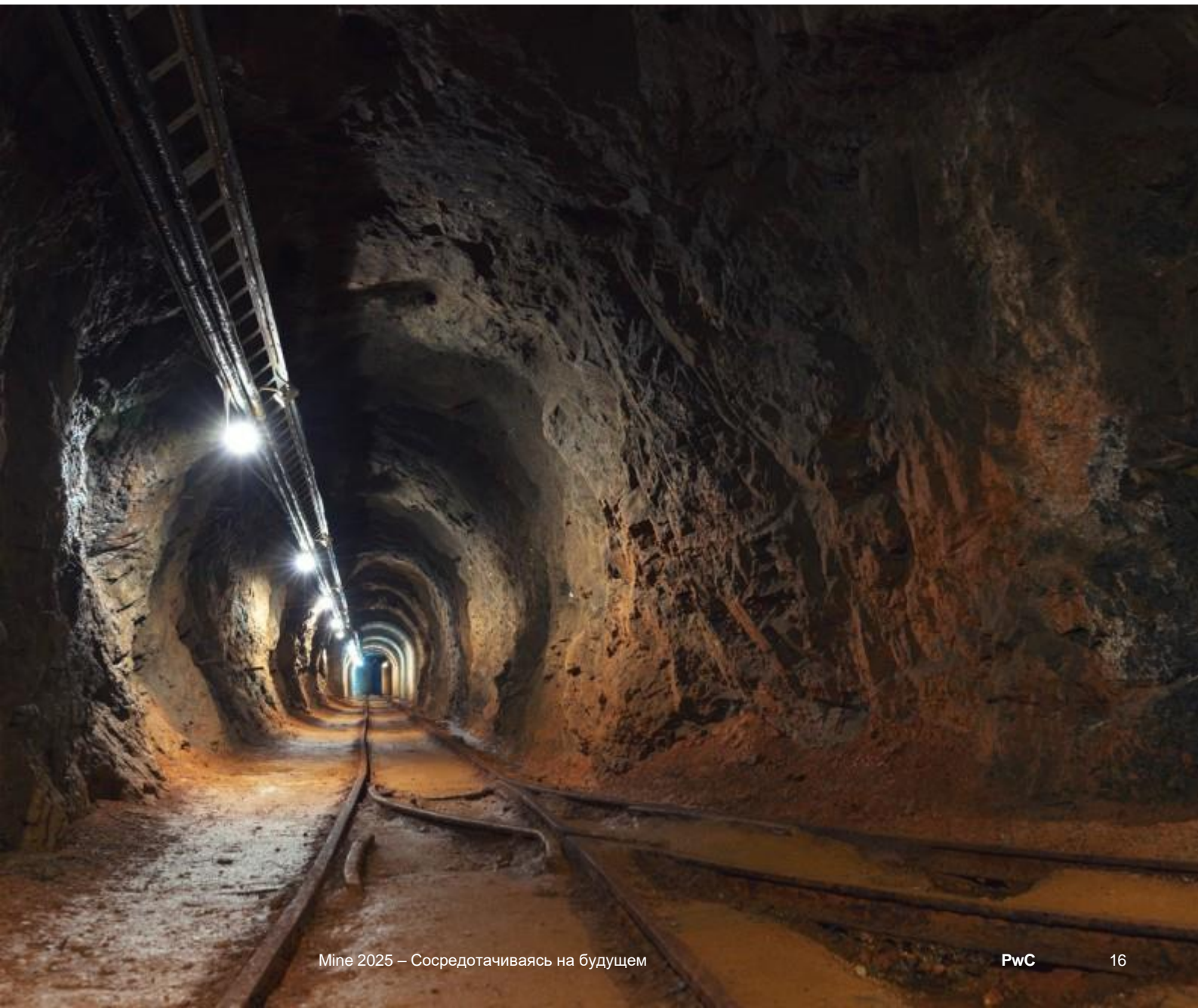
Индонезия представляет около 40% мировых запасов никеля и 53% его производства. Никель пользуется высоким спросом благодаря своему применению в производстве нержавеющей стали и аккумуляторах для электромобилей. Посредством политических мер Индонезия изменила способ создания добавленной стоимости в своей внутренней никелевой промышленности. Чтобы стимулировать как иностранные, так и внутренние инвестиции, правительство в 2014 году начало вводить различные уровни ограничений на экспорт никелевой руды, включая полный запрет на экспорт низкосортного никеля, начиная с 2019 года. В результате Индонезия переживает бурный рост переработки никеля. Особенно активное участие в развитии инфраструктуры приняли китайские и немецкие инвесторы, вложившие средства в строительство современных плавильных заводов и высокотехнологичных перерабатывающих предприятий. Такой подход позволил не только увеличить экспортную выручку, но и значительно укрепить экономическое влияние никелевой отрасли Индонезии на глобальном уровне.

Милл. Долл. США



Благодаря более чем 1,6 млрд долларов США прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и 761 млн долларов США прямых внутренних инвестиций (ПВИ) в период с 2019 по 2024 год количество металлургических заводов в Индонезии выросло с двух в 2016 году до более чем 60 к 2024 году. Изначально эти металлургические заводы были сосредоточены на производстве ферроникеля, или «никелевого чугуна», для производства нержавеющей стали. Однако с тех пор они расширились и стали производить никелевый штейн и другие промежуточные продукты, которые могут быть дополнительно переработаны в никель класса 1, важный компонент для катодов аккумуляторов электромобилей.

Индонезия быстро расширила свои возможности по переработке никеля, построив несколько заводов по кислотному выщелачиванию под высоким давлением (HPAL), таких как QMB New Energy Materials, Huayue Nickel and Cobalt (HNC) и PT Halmahera Persada Lygend. Эти заводы позволяют перерабатывать никелевую руду в смешанный гидроксидный осадок (МНР), который затем может быть переработан в никель 1-го класса. Благодаря китайским технологиям Индонезия построила эту инфраструктуру с более низкими капитальными затратами и более короткими сроками вывода на проектную мощность по сравнению с традиционными заводами HPAL в других регионах. Инвестиции и рост привели к возникновению проблем, включая ухудшение состояния окружающей среды, производственные риски и проблемы с трудоустройством. Однако эффективность и рентабельность позволили Индонезии занять лидирующие позиции на мировом рынке никеля, особенно в электрической отрасли.





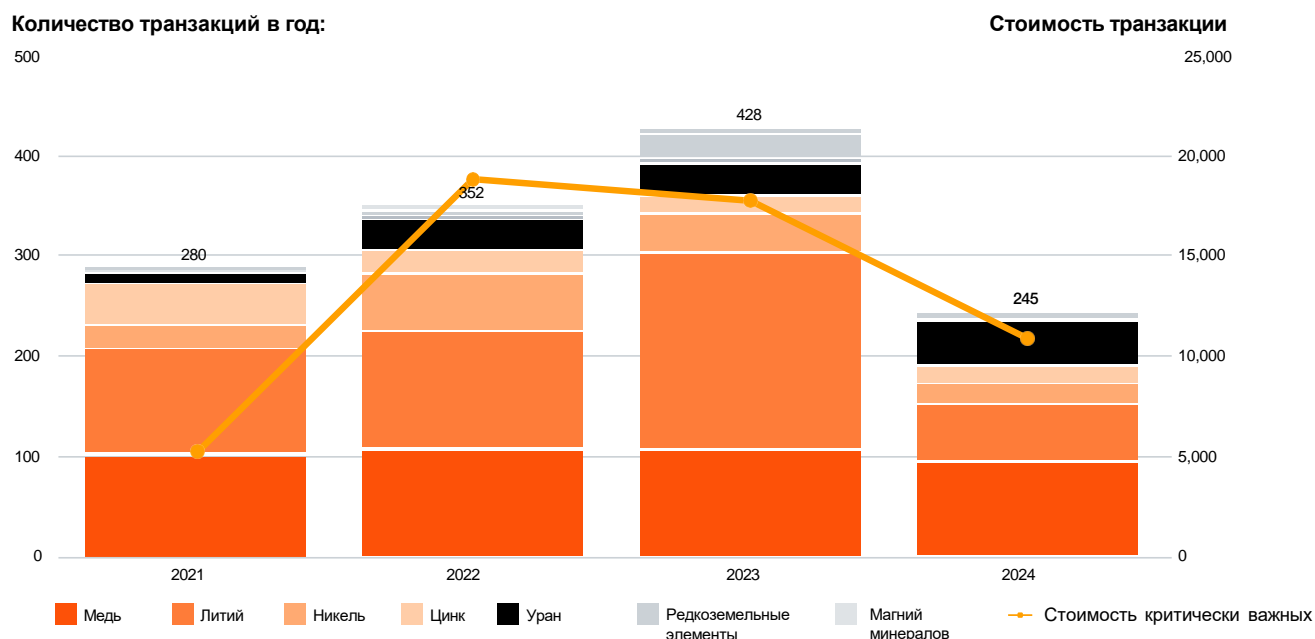
Фокус на сделках

Слияния и поглощения продолжают играть стратегическую роль в горнодобывающей отрасли, позволяя компаниям обеспечивать доступ к критически важным ресурсам, укреплять цепочки поставок и адаптироваться к требованиям глобального энергетического и технологического перехода.

В 2024 году наблюдалось снижение как стоимости, так и объёма сделок, особенно в сегменте переходных минералов, используемых в энергетике. Тем не менее, если исключить по одной крупной сделке в каждом году, общий уровень активности остаётся относительно стабильным.

Снижение активности в сегменте критически важных минералов

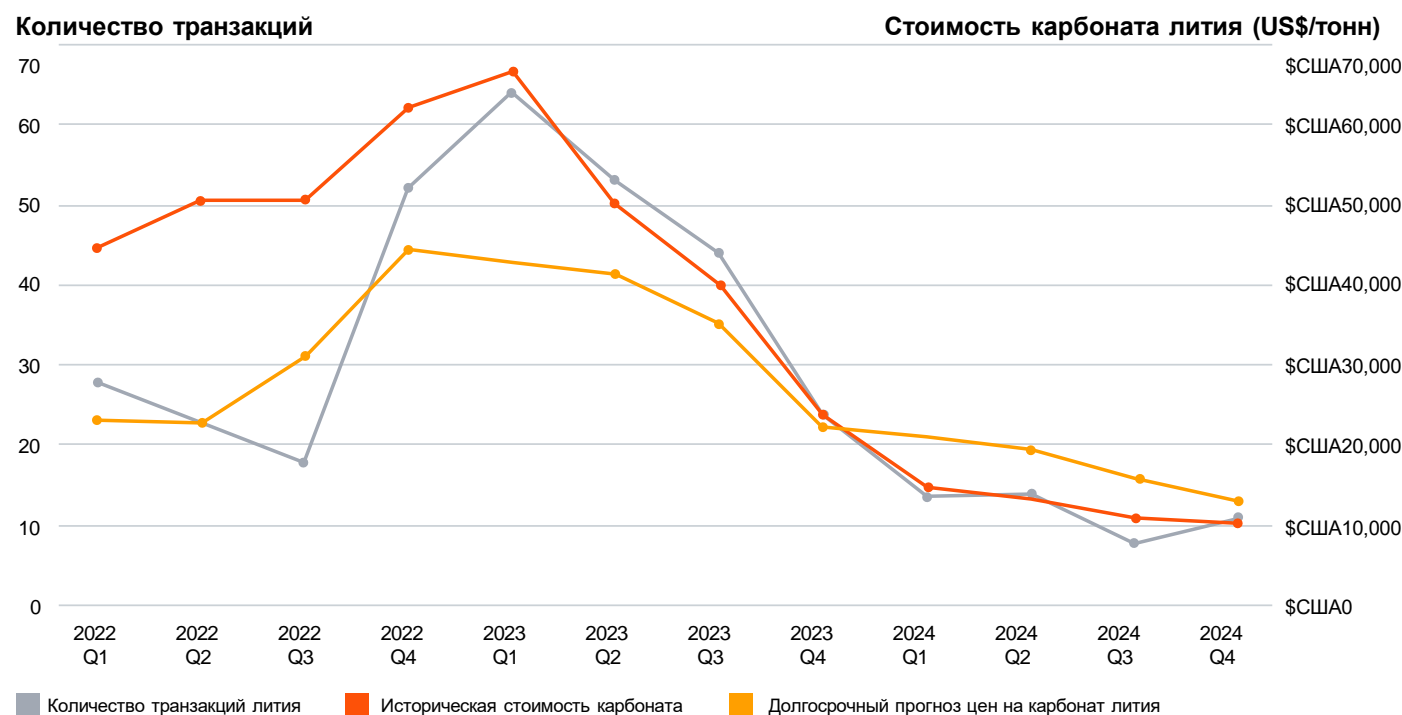
На диаграмме ниже представлено количество сделок и их совокупная стоимость (в млрд долларов США) в сегменте критически важных минералов за период с 2021 по 2024 год.



Источник: S&P Capital IQ, анализ PwC

Литий теряет свой заряд

По мере того, как страхи по поводу дефицита ослабевают, падают цены и количество сделок.



По мере того как горнодобывающие компании осваивают новые направления роста и стремятся извлечь из них стратегическую выгоду, активность в сфере сделок остаётся высокой. Однако этот процесс не обходится без вызовов. На сегодняшний день можно выделить несколько ключевых тенденций.

Консолидация продолжается...

... особенно заметна активность в сегменте золота и серебра, где компании стремятся к масштабированию и повышению устойчивости. Рекордно высокие цены на золото стимулируют сделки, такие как предложение Gold Fields Limited о приобретении Gold Road Resources на сумму 2,35 млрд долларов США. В сегменте серебра также наблюдается стратегическая консолидация: приобретение First Majestic Gatos Silver за 970 млн долларов США, покупка Coeur Mining SilverCrest Metals за 1,7 млрд долларов США и предлагаемое слияние Pan American Silver с MAG Silver на сумму 2,1 млрд долларов США.

Тем не менее, рост стоимости активов делает сделки более дорогостоящими и может замедлить процесс принятия решений, поскольку потенциальные покупатели всё чаще переоценивают риски и ожидаемую доходность.

Непрофильные активы продаются...

... чтобы компании могли сосредоточиться на проектах первого уровня, как это видно на примере продажи Newmont шести непрофильных предприятий за 3,8 млрд долларов США и продолжающейся продажи активов Barrick. Это создает возможности для покупателей приобретать активы с потенциалом. Вертикальная интеграция также на подъеме. Компания Rio Tinto приобрела Arcadium Lithium, усилив свой контроль над переработкой и получением стоимости.

Горнодобывающие компании диверсифицируют...

...и расширяют свою деятельность на новые месторождения или регионы, чтобы снизить риск концентрации. Например, приобретение компанией Pilbara Minerals компании Latin Resources, которой принадлежал проект Salinas в Бразилии, диверсифицирует её литиевый портфель за пределы Австралии.

Технологические слияния и поглощения набирают обороты...

...такие сделки, как покупка компанией Weir Group компании Micromine, поставщика программного обеспечения для горнодобывающей промышленности, примерно за 800 миллионов долларов США, направленная на повышение производительности и устойчивости горнодобывающей отрасли.

Участие государства в сделках...

...всё больше определяет динамику слияний и поглощений. Меры поддержки включают стабильную инвестиционную политику и совместные предприятия по стратегическим ресурсам, такие как партнёрства Codelco с Rio Tinto и SQM в Чили. Однако повышенный контроль со стороны регулирующих органов, ресурсный национализм и тарифная неопределённость осложняют трансграничные сделки и цепочки поставок.

Несмотря на эти препятствия, ожидается, что растущая роль горнодобывающего сектора в мировой экономике сохранит высокую активность в сфере слияний и поглощений во второй половине 2025 года и далее.





Горнодобывающая промышленность в 2035

Если горнодобывающие компании стремятся создавать устойчивую ценность для заинтересованных сторон в условиях стремительно развивающихся отраслей, им необходимо уже сегодня адаптировать свои бизнес-модели к требованиям завтрашнего дня.

В капиталоемкой отрасли с длительным инвестиционным циклом стратегически важным становится заблаговременное принятие решений - для эффективного использования новых возможностей и минимизации рисков, возникающих в результате глобальных трансформаций.

Подобно тому как наши коллеги из PwC **представили возможные сценарии развития мира к 2035 году**, мы рассматриваем, как те же мощные преобразующие силы могут повлиять на будущее горнодобывающей отрасли. В рамках этого анализа мы разработали структуру, включающую семь ключевых факторов будущего и их потенциальное влияние на формирование отрасли завтрашнего дня.

Некоторые из основных результатов представлены в инфографике ниже.

Влияние/ Воздействие	Спрос	Поставки	Здоровье и безопасность	Возможности сотрудничества	Финансирование
Рост населения и урбанизация	Высоко положительное	Потенциально негативное (проблемы, которые не имеют отношения к моему делу)	Социально-экономические проблемы могут негативно повлиять на безопасность	Принимающие сообщества, правительства	Зависит от местных обстоятельств
Энергетический переход	Валово положительное, товарно-специфическое	Потенциал удаленной энергетической безопасности	Снижение выбросов	OEM-производители, производители электроэнергии, принимающие сообщества	Нормативные расходы, первоначальные капиталовложения с потенциальной долгосрочной экономией
Воздействие на окружающую среду	Валово положительное, товарно-специфическое	Климатические явления негативно влияют на поставки	Повышенный риск для сотрудников	Все заинтересованные стороны, сотрудничество в цепочке поставок	Увеличение стоимости
Технологии, инновации и автоматизация	Высоко положительное, несмотря на повышение эффективности	Высоко положительное: раскрытие потенциала и улучшение	Более безопасная рабочая среда	Технологические компании, OEM-производители, академические круги	Первоначальный капитал с потенциальной экономией на эксплуатационных расходах
Человеческие ресурсы	Нет воздействия	Нехватка человеческого капитала может повлиять на возможности поставок	Более безопасная рабочая среда может привлечь больше человеческих ресурсов	Обучение и повышение квалификации принимающего сообщества, академические круги	Дефицит навыков приводит к росту затрат
Доступ к финансированию	Способность финансировать инфраструктуру и потребности потребителей влияют на спрос	Для увеличения предложения необходимо финансирование; запрет финансирования может привести к снижению предложения	Поддерживает инвестиции в безопасность	Правительства и коллеги-майнеры за взаимовыгодную инфраструктуру	Инвестиции в эффективность
Государственная политика и регулирование	Регулирование может стимулировать или сдерживать спрос на определенные товары	Благоприятная среда может поддержать предложение	Общее стремление к более безопасным условиям труда	Правительство и горнодобывающие компании для развития инфраструктуры	Нормативная и налоговая среда может быть как запретительной, так и стимулирующей

Обзор на 2035 год

Несколько ключевых тенденций повлияют на траекторию горнодобывающей промышленности в ближайшее десятилетие.

Рост населения. Ожидается, что к 2050 году численность городского населения более чем удвоится, и почти семь из десяти человек будут жить в городах. По мере роста глобальной экономики спрос на сырьевые ресурсы в расчёте на душу населения также будет увеличиваться — несмотря на достижения в области эффективности использования и переработки материалов. Это приведёт к усилению осознания необходимости расширения предложения минеральных ресурсов.

Энергетический переход. Энергетический переход является ключевым фактором спроса на критически важные минералы. В ответ на это ожидается ввод в эксплуатацию значительных новых мощностей по добыче, а также активное развитие проектов, находящихся на стадии планирования и строительства.

Воздействие на окружающую среду. Изменение климата усиливает потребности в энергии - особенно в регионах с экстремальными погодными условиями, где возрастает спрос на кондиционирование, отопление и водоснабжение. Это, в свою очередь, увеличивает потребление базовых сырьевых товаров. Климатические риски также ведут к росту затрат и сбоям в цепочках поставок: засухи, наводнения и повышение уровня моря оказывают влияние на логистику горнодобывающих операций. В условиях дальнейшего потепления ожидается круглогодичное открытие арктических морских путей, которые могут стать кратчайшим маршрутом между Китаем и Европой. Арктические страны, такие как Канада и США, уже активизируют развитие инфраструктуры и укрепляют военное присутствие в регионе, что может способствовать снятию барьеров для освоения минеральных ресурсов.

Технологии, инновации и автоматизация. Технологические достижения будут способствовать росту производительности горнодобывающего оборудования, снижению потребления ресурсов и повышению уровня безопасности. Применение автономных транспортных средств на удалённых объектах позволит минимизировать риски для персонала, повысить эффективность и увеличить время бесперебойной работы техники. Учитывая капиталоемкость и длительный жизненный цикл проектов, масштабные технологические изменения будут в первую очередь внедряться на новых рудниках. На действующих предприятиях инновации будут реализовываться точечно - в тех областях, где это экономически оправдано.

Человеческий капитал. Традиционные рабочие места в отрасли будут постепенно дополняться или заменяться технологическими решениями. На удалённых объектах возрастёт потребность в специалистах по обработке данных, искусственному интеллекту и цифровым системам, поддерживающим полевые операции. Работникам потребуется переход на более квалифицированные роли, связанные с управлением автоматизированными процессами. Расширение применения технологий приведёт к росту доли офисной работы и снижению зависимости от физического труда. Повышение технологичности, улучшение условий труда и возможности удалённой занятости сделают отрасль более привлекательной для молодого и разнообразного кадрового состава.

Доступ к финансированию. К 2035 году структура инвесторов в горнодобывающей отрасли существенно изменится. По мере трансформации рыночной динамики ожидается дальнейшая диверсификация инвестиционной базы - с участием как государственных, так и частных инвесторов. При этом в отрасль могут прийти новые участники, ранее не связанные с горнодобывающим сектором, что расширит возможности привлечения капитала.

Государственная политика и регулирование. Согласованная и целенаправленная государственная политика будет играть решающую роль в формировании устойчивого и конкурентоспособного горнодобывающего сектора в долгосрочной перспективе. В условиях геополитической нестабильности ресурсный национализм может превалировать над оптимизированными глобальными цепочками поставок. Мы не ожидаем, что стремление к обеспечению безопасности поставок ослабнет к 2035 году - напротив, оно останется важным фактором стратегического планирования.





Заключение: Сотрудничество в областях

Одно можно утверждать с уверенностью: независимо от того, как будет развиваться отрасль в 2025, 2030 или 2035 годах, сотрудничество останется ключевым фактором устойчивого роста. Уже сегодня мы наблюдаем множество возможностей для взаимодействия между горнодобывающими компаниями и другими секторами экономики.

Компании могут поддерживать научные исследования, разработки и коммерциализацию новых решений - как это делают производители платиноидов, инвестирующие в водородные технологии. Они могут сотрудничать с местными сообществами и государственными структурами для развития взаимовыгодной инфраструктуры: транспортной, водной, энергетической, образовательной и медицинской - укрепляя тем самым устойчивость и социальную значимость горнодобывающих проектов.

Кроме того, партнёрство с университетами и образовательными учреждениями открывает возможности для привлечения молодого поколения - представителей цифровой эпохи: поколения Z (родившихся с 1995 по 2009 год) и поколения альфа (с 2010 по 2024 год) - к участию в трансформации отрасли.

В условиях системных изменений и растущих рисков, связанных с концентрацией ресурсов, стратегическим лидерам предстоит сосредоточиться на создании ценности и росте в смежных направлениях, а также на внедрении инноваций, способных трансформировать традиционные производственные процессы - везде, где это возможно.

Команда авторов «Mine 2025»

Над написанием Обзора мировых тенденций в горнодобывающей промышленности «Mine 2025» работали Андрис Россоу (PwC Южная Африка), Герман Миллан (PwC Чили) и Франц Вентцель (PwC Австралия). В состав авторской группы вошли Мэтт Уильямс (руководитель проекта, PwC Великобритания), Свапнил Гупта (PwC Индия), Мэри Квартенг-Дарко (PwC Гана), Данелл Ломбард (PwC Южная Африка), Кэмерон Макки (PwC Австралия), Габриэла Мокильяса (PwC Чили), Винанд Устхёйзен (PwC Южная Африка), Карлос Ривас (PwC Чили), Исак Саломон (PwC Индонезия), Джемма Стэнтон-Хаган (PwC Канада) и Сара Васкес Грандес (PwC Перу).

Ведущие авторы



Андрис Россоу

Руководитель консультационной практики энергетической отрасли, PwC Южная Африка



Герман Миллан

Руководитель консультационной практики энергетической отрасли, PwC Чили



Франц Вентцель

Глобальный Руководитель консультационной практики в горнодобывающей отрасли, PwC Австралия

Приложение I

Топ-40 крупнейших мировых горнодобывающих компаний

Место в 2024	Место в 2025	Изменения в рейтинге	Название компании	Страна/регион регистрации	Специализация в сырьевых товарах
1	1	0	BHP Group Limited	Австралия	Диверсифицированная
2	3	1	China Shenhua Energy Company Limited	Китай	Уголь
3	2	-1	Rio Tinto Group	Великобритания	Диверсифицированная
4	6	2	Freeport-McMoRan Inc.	США	Диверсифицированная
5	10	5	Zijin Mining Group Company Limited	Китай	Диверсифицированная
6	4	-2	Glencore plc	Швейцария	Диверсифицированная
7	8	1	Saudi Arabian Mining Company	Саудовская Аравия	Диверсифицированная
8	12	4	PT Bayan Resources Tbk.	Индонезия	Уголь
9	9	0	Newmont Corporation	США	Золото
10	17	7	Agnico Eagle Mines Limited	Канада	Золото
11	14	3	PT Amman Mineral Internasional Tbk	Индонезия	Золото/Медь
12	5	-7	Vale S.A.	Бразилия	Диверсифицированная
13	15	2	Anglo American plc	Великобритания	Диверсифицированная
14	7	-7	Fortescue Ltd	Австралия	Железная руда
15		Новая	Shaanxi Coal Industry Company Limited	Китай	Уголь
16	16	0	Coal India Limited	Индия	Уголь
17	13	-4	Barrick Gold Corporation	Канада	Золото
18		Новая	Public Joint Stock Company Mining and Metallurgical Company Norilsk Nickel	Россия	Никель
19	20	1	Cameco Corporation	Канада	Уран
20	23	3	Hindustan Zinc Limited	Индия	Диверсифицированная
21	18	-3	Teck Resources Limited	Канада	Диверсифицированная
22	22	0	China Coal Energy Company Limited	Китай	Уголь
23	19	-4	Antofagasta plc	Великобритания	Медь
24	24	0	CMOC Group Limited	Китай	Диверсифицированная
25	21	-4	Yankuang Energy Group Company Limited	Китай	Уголь
26	28	2	Ivanhoe Mines Ltd.	Канада	Диверсифицированная
27	26	-1	Shandong Gold Mining Co., Ltd.	Китай	Золото
28	25	-3	Gold Fields Limited	Южная Африка	Золото
29	36	7	AngloGold Ashanti plc	США	Золото
30	37	7	Kinross Gold Corporation	Канада	Золото

Место в 2024	Место в 2025	Изменения в рейтинге	Название компании	Страна/регион регистрации	Специализация в сырьевых товарах
31	30	-1	Northern Star Resources Limited	Австралия	Золото
32		Новая	First Quantum Minerals Ltd.	Канада	Медь
33		Новая	Sociedad Química y Minera de Chile S.A.	Чили	Литий
34	31	-3	National Atomic Company Kazatomprom JSC	Казахстан	Уран
35	32	-3	South32 Limited	Австралия	Диверсифицированная
36	39	3	Jiangxi Copper Company Limited	Китай	Медь
37		Новая	Zhongjin Gold Corp.,Ltd	Китай	Золото
38		Новая	PT Petrindo Jaya Kreasi Tbk	Индонезия	Уголь
39	29	-10	The Mosaic Company	США	Калий/фосфаты
40		Новая	Alamos Gold Inc.	Канада	Золото

Приложение II

Выписка из финансовой отчетности

Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний: Выписка из отчета о прибылях и убытках (млрд. долларов США)

	Прогноз на 2025	2024	2023	Изменения на 2023–24
Поступления (за исключением поступлений от торговой деятельности)	698	689	697	(0%)
Поступления от торговой деятельности	165	178	163	1%
Общие поступления	863	867	860	1%
Операционные расходы	(673)	(674)	(656)	3%
Прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации (EBITDA)	190	193	204	(5%)
Убыток от обесценения	(14)	(10)	(14)	(29%)
Сумма амортизационных отчислений	(48)	(47)	(51)	(8%)
Чистые финансовые расходы	(7)	(9)	(8)	13%
Прибыль/убыток до налогообложения	121	127	131	(3%)
Расходы на уплату налогов	(33)	(35)	(40)	(13%)
Чистая прибыль	88	92	91	1%
Показатели рентабельности				
Маржа EBITDA	22%	22%	24%	
Маржа чистой прибыли	10%	11%	11%	
Действующая ставка налога	27%	27%	31%	

Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний: Отчет о движении денежных средств (млрд. долларов США)

	Прогноз на 2025	2024	2023	Прогнозируемые изменения на 2023–24
Движения чистых денежных средств от перационной деятельности	140	143	140	2%
Приобретение основных средств	(77)	(88)	(89)	(1%)
Свободное движение денежных средств	63	55	51	8%
Прочее движение денежных средств от инвестиционной деятельности	(4)	(2)	(4)	(50%)
Выплаченные дивиденды	(59)	(62)	(65)	(5%)
Выкуп акций	(3)	(3)	(8)	(63%)
Общие доходы акционеров	(62)	(65)	(73)	(11%)
Прочее движение денежных средств от финансовой деятельности	1	7	1	700%
Общее сокращение/(погашение) долга	2	3	8	(63)%
Движение чистых денежных средств	0	(2)	(17)	(100%)

**Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний:
Выписка из бухгалтерского баланса (млрд. долларов США)**

Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний: Выписка из бухгалтерского баланса (млрд. долларов США)	2024	2023	% Изменения
Оборотные средства			
Денежные средства и эквиваленты	131	128	2%
Товарно-материальные запасы	104	106	(-3%)
Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы	64	68	(-6%)
Прочие оборотные средства	41	50	(-17%)
Итого оборотные средства	340	352	(-3%)
Необоротные средства			
Горнодобывающие и производственные активы	693	680	2%
Гудвилл и нематериальные активы	73	76	(4%)
Инвестиции и предоставленные займы	77	68	13%
Прочие необоротные средства	68	68	0%
Итого необоротные средства	911	892	2%
Итого активов	1,251	1,244	1%
Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний: Выписка из бухгалтерского баланса (млрд. долларов США)			
Краткосрочные обязательства			
Кредиторская задолженность и прочие обязательства	115	120	(4%)
Краткосрочные заимствования	59	59	0%
Обязательства по краткосрочной аренде	5	5	0%
Краткосрочные обязательства по доходам будущих периодов	3	3	0%
Other current liabilities	59	57	4%
Итого краткосрочных обязательств	241	244	(1%)
Топ-40 крупнейших горнодобывающих компаний: Выписка из бухгалтерского баланса (млрд. долларов США)			
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные заимствования	207	203	2%
Обязательства по долгосрочной аренде	4	5	(20%)
Резервы на охрану окружающей среды	84	89	(6%)
Долгосрочные доходы будущих периодов	5	8	(37%)
Прочие долгосрочные обязательства	81	88	(7%)
Итого долгосрочных обязательств	388	393	(1%)
Итого обязательств	629	637	(1%)
Чистые активы	622	607	3%
Общий акционерный капитал	622	607	(7%)

Коэффициенты					
Доля заемного капитала	22%	20%			
Коэффициент рыночной – балансовой стоимости	2.1	2.0	140	(-100%)	2%
Коэффициент текущей ликвидности	1.4	1.4	-89	(-100%)	(-1%)

Формирование отчета

В нашем анализе рассматриваются крупнейшие компании, основной деятельностью которых является горнодобывающая промышленность. Все агрегированные результаты основаны на последних доступных источниках информации, преимущественно на годовой отчетности и раскрытии финансовых данных, предоставляемых акционерам. Отчет также отражает позицию PwC по ряду ключевых тем, влияющих на отрасль, и сформирован на основе взаимодействия с клиентами, отраслевыми экспертами и аналитиками.

Компании включены в анализ с учетом различий в отчетных периодах и применяемых стандартах финансовой отчетности, включая Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО), общепринятые принципы бухгалтерского учета США (US GAAP) и другие. Финансовые данные агрегированы по отдельным компаниям без корректировок, связанных с различиями в стандартах отчетности. По возможности, результаты приведены к сопоставимому периоду — к году, завершившемуся 31 декабря 2023 года. Для компаний с отличающимся окончанием финансового года произведена корректировка, позволяющая отразить сопоставимый 12-месячный период.

Все числовые данные, представленные в данном отчете, указаны в долларах США (US\$), за исключением случаев, специально оговорённых в тексте. Финансовая отчетность компаний, представленных в иной валюте, была конвертирована: балансовые показатели — по курсу доллара США на конец отчетного периода, а данные о движении денежных средств и финансовых результатах — по средневзвешенным обменным курсам за соответствующий год.

Некоторые многопрофильные горнодобывающие компании ведут деятельность за пределами основного горнодобывающего сегмента. Например, алюминиевый бизнес Rio Tinto или маркетинговые и торговые подразделения Glencore. Эти направления не были исключены из сводной финансовой информации, за исключением случаев, где это указано отдельно. Компании, для которых добыча полезных ископаемых не является основным видом деятельности, были исключены из списка Топ-40.

Из анализа также исключены компании, основной доход которых формируется за счёт роялти. Кроме того, не включены организации, находящиеся под контролем других участников Топ-40 и консолидированные в их отчетности, даже если они представлены как миноритарные владельцы капитала.

Методология отчета «Mine 2025»

Отчет о прибылях и убытках

Мы спрогнозировали доходы от продажи сырьевых товаров на основе таких важных факторов, как цена на сырьевые товары и объемы производства. При расчете расходов учитывался валютный курс. Сорок крупнейших компаний используют широкий спектр функциональных и операционных валют, поэтому оценки являются предметом субъективного суждения.

Что касается цен на сырьевые товары, то мы использовали последние согласованные экономические данные, имеющиеся по каждому из основных видов сырьевых товаров, добываемых крупнейшими компаниями, входящими в список Топ-40, наряду с последними оценками по объемам производства, взятыми из годовой отчетности за 2025 финансовый год. Также были использованы более свежие информационные материалы, опубликованные до завершения работы над этой публикацией.

Прогноз налогов основан на средней эффективной ставке налога за последние несколько лет, за исключением заметных отклонений от нормы.

Отчет о движении денежных средств

Прогноз движения денежных средств от операционной деятельности выполнялся с учетом изменения показателя EBITDA. Предполагается, что факторы, влияющие на баланс оборотного капитала, будут изменяться в соответствии с их среднестатистическими тенденциями, и существенных изменений в корректировке оборотного капитала не предвидится.

Движения денежных средств от инвестиционной деятельности включают в себя прогнозы капитальных затрат, основанные на рекомендациях, опубликованных 40 крупнейшими компаниями на дату составления отчета.

Дивиденды прогнозируются, исходя из сумм, объявленных на дату составления отчета. Ожидается, что суммы погашения чистой задолженности будут соответствовать среднестатистическим тенденциям.

Выкуп акций спрогнозирован на основе статистических данных и объявлений, сделанных на дату составления отчета.

Отказ от права требования компании «S&P Capital IQ»

Воспроизведение любой информации, данных или материалов, включая рейтинги («Контент»), в любой форме запрещено без предварительного письменного разрешения соответствующей стороны.

Указанная сторона, её аффилированные лица и поставщики («Поставщики контента») не гарантируют точность, достаточность, полноту, актуальность или доступность любого Контента и не несут ответственности за любые ошибки или упущения, вне зависимости от их характера и причин возникновения, а также за результаты, полученные в результате использования такого Контента. Ни при каких обстоятельствах Поставщики контента не несут ответственности за какие-либо убытки, расходы, издержки, юридические сборы или потери (включая упущенный доход, прибыль или альтернативные возможности), связанные с использованием Контента. Упоминание конкретного инвестиционного инструмента или ценной бумаги, рейтинга или любого наблюдения, содержащегося в Контенте, не является рекомендацией к покупке, продаже или удержанию такого инвестиционного инструмента или ценной бумаги, не оценивает их соответствие инвестиционным целям и не должно рассматриваться как инвестиционная рекомендация. Кредитные рейтинги являются выражением мнения и не представляют собой утверждение факта.



Спасибо!

Глобальная цель PwC — укреплять доверие в обществе и решать важные проблемы. Мы представляем собой сеть фирм в 149 странах, насчитывающую более 370 000 профессионалов, которые стремятся предоставлять качественные услуги в сфере аудита, консалтинга и налогообложения. Узнайте больше о нас, посетив наш сайт <http://www.pwc.com>.

PwC это глобальная сеть фирм, входящих в неё, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Подробнее структуру см. на сайте <http://www.pwc.com/structure>.