

металлургия тенденции

Стройки упования

Наблюдавшаяся в феврале стабилизация цен на российском стальном рынке оказалась временной. Сокращение платежеспособного спроса, прежде всего со стороны стройкомплекса, заставило трейдеров снова пойти на снижение цен до уровня себестоимости.

— спрос —

Дорогие деньги

Оптимизм российских властей, заявивших в мае об окончании кризиса в российской экономике, пока не разделяют в реальном секторе. Напротив, металлотрейдеры в условиях сокращения платежеспособного спроса опасаются слабого сезонного роста потребления. Причина для беспокойства действительно есть: объем работ в строительстве в марте текущего года упал на 6,7%, что является худшим показателем с июня 2014 года.

По наблюдению генерального директора ООО «Мечел-Сервис» Леонида Полянского, после увеличения цен на металлопродукцию в период с декабря 2014 года по февраль 2015 года на рынке наблюдается снижение цен, связанное прежде всего со стагнацией платежеспособного спроса со стороны потребителей металлопроката. И вызвано это ухудшением макроэкономических условий.

Это и резкое увеличение стоимости кредитных денег, и ситуация неопределенности, связанная с изменениями курсов валют. К примеру, в конце прошлого года резко активизировались продажи квартир, а в первом квартале текущего года строители отмечают почти нулевой спрос. «Сейчас правительством РФ принимаются активные меры по стабилизации экономики. Рассчитываем на то, что в самое ближайшее время это принесет свои плоды», — говорит господин Полянский.

По оптимистичному заявлению первого вице-премьера Игоря Шувалова, подъем российской экономики начнется в четвертом квартале 2015 года. Это может означать, что поддержка спроса на промышленную продукцию российских производителей, включая металлургов, наступит не раньше следующего года. А пока компании стройкомплекса не могут вернуться даже на докризисный уровень потребления, из-за чего трейдеры вынуждены идти на отсрочку платежей для клиентов и всевозможные скидки.

За последние несколько месяцев рост цен на изделия из металла для российского машиностроения составил 15–20%, а по некоторым видам продукции — до 40%. Спрос на металлургическую продукцию снизил-

ся, при этом высвободившиеся объемы продукции российские производители перенаправили за рубеж. Разумеется, это вызвало нарекания властей и поток жалоб от представителей ряда промышленных отраслей. Обострение ситуации на рынке привело к угрозе запрета экспорта металлов, которую весной обсуждали в правительстве.

Ручное регулирование

Политику сдерживания экспорта металла поддержали в Минпромторге, предложив для начала ограничить с помощью пошлин вывоз за пределы страны металлолома. Тем более что премьер-министр Дмитрий Медведев необоснованный рост цен признал, но иного универсального инструментария для нормализации ситуации, кроме проверок Федеральной антимонопольной службой и прокуратурой, предложить не смог.

В свою очередь, НП «Русская сталь» настаивала на том, что внутрироссийское потребление металла составляет приблизительно половину от объема, на который рассчитаны предприятия отечественной черной металлургии. И введение любых ограничений в отношении экспорта отечественной металлургической продукции только сыграет на руку их конкурентам на мировых рынках, но никак не изменит динамики внутреннего спроса.

Свою позицию металлурги проиллюстрировали соотношением роста цен и темпов инфляции. Так, по итогам прошлого года на фоне официального уровня инфляции 11,4% рост цен на внутреннем рынке на стальную продукцию ряда предприятий отрасли не превысил 15%, а по определенному сортаменту составил меньше 10%.

Найти компромисс в ценовой политике на металлопродукцию планировалось на совещании у вице-премьера правительства РФ Аркадия Дворковича, которое состоялось 19 февраля. Президент НП «Русская сталь», генеральный директор АО «Северсталь Менеджмент» Алексей Мордашов согласился с тем, что необходимо как можно скорее достичь договоренностей с клиентами, однако предупредил, что игнорировать дальнейший рост инфляции в России производители стали не смогут. Аргументы металлургов были услышаны в прави-



Динамика цен на металл будет зависеть от стройкомплекса, как основного потребителя стального проката

тельстве, поэтому было решено пока не вводить экспортные пошлины на металлы и никак не ограничивать экспорт лома черных и цветных металлов. В ответ металлурги пообещали в кратчайшие сроки достичь разумного ценового компромисса с потребителями.

Действительно, к середине второго квартала цены стали планомерно, хотя и несущественно снижаться. Это стало возможным из-за небольшого роста спроса на трубы строительного назначения, а также стремления трейдеров использовать этот фактор для приведения складских цен в соответствие с уровнем первичного рынка. Другим благоприятным фактором стало наступление весны так называемого импортного паритета, когда стоимость индийской и китайской продукции сравнялась с внутренними котировками, а затем даже опустилась чуть ниже.

Приближение к потребителю

Очевидно лишь, что динамика цен во многом будет зависеть от укрепления национальной валюты и антикризисных мер правительства, направлен-

ных на поддержку базовых отраслей промышленности и в первую очередь стройкомплекса, как основного потребителя стального проката.

«Конечно, финансирование строительства объектов к чемпионату мира по футболу 2018 года, газопровода «Сила Сибири», крупных объектов дорожного и инфраструктурного строительства в рамках реализации федеральных и региональных программ по обеспечению граждан жильем продолжается. Но в большинстве регионов, где нет таких мощных драйверов спроса на металлопродукцию, положение строителей остается сложным», — констатирует Сергей Синцов, генеральный директор ОАО «ЕВРАЗ Металл Иншпром».

Андрей Алексеев, руководитель дистрибуционной сети дивизиона «Северсталь Российская сталь», отмечает, что «волатильность цен на металл и отсутствие предпосылок к стабильному росту потребления делают клиентов осторожными: они закупят металл под конкретные проекты и выбирают поставщика, с которым более выгодно и надежно».

Разумеется, это вынуждает поставщиков совершенствовать свои предложения, добиваясь роста продаж за счет выхода в новые сегменты рынка. Для повышения прибыльности продаж производители развива-

ют сервис и стремятся максимально приблизиться к конечным потребителям — от заводов до частных лиц, использующих металл для бытовых нужд. Таким образом, отмечает господин Алексеев, металлурги создают собственные дистрибуционные сети, чтобы стать лучшим поставщиком для клиентов из разных сегментов рынка.

«Разветвленная сеть складов позволяет «Мечел-Сервису» сгладить негативные последствия кризиса за счет ориентации на работу с конечными потребителями. Широкая линейка металлопроката на складах и возможности наших производств вместе с диверсифицированной клиентской базой дают возможность гибко и оперативно перенаправлять наши усилия в разные отрасли и сегменты рынка», — подтверждает Леонид Полянский.

Производители и металлотрейдеры сходятся во мнении, что вне зависимости от сценария, по которому пойдут восстановительные процессы в российской экономике, уместно говорить не о возвращении промышленности на докризисный уровень, а о переходе ее на принципиально новый формат работы, об изменении подхода к стратегическому планированию и о переориентации на внутренний рынок.

Леонид Полянский прогнозирует, что кардинальное улучшение ситуации в экономике наступит в течение двух лет. А эффективное, реальное импортозамещение в других отраслях будет способствовать строительству новых предприятий, заводов по производству различных товаров и оборудования. Объемы реализации металлопроката вырастут. От этого импортозамещения выиграют все: и потребители, и производители, и трейдеры. Виктор Ковшевный, директор НП НСРО РУСЛОМ.КОМ, считает, что немаловажное значение имеют масштабные госпрограммы, эффект от которых затрагивает сразу несколько отраслей промышленности. В качестве одного из примеров «прорывных направлений» для российской промышленности он приводит программу утилизации транспортных средств. Благодаря реализации этой программы к 2030 году в России количество единиц утилизированных транспортных средств должно сравняться с числом новых произведенных автомобилей, тогда как сейчас эти показатели находятся в соотношении 1 к 3. Программа будет стимулировать спрос не только в автопроме и металлургии, но и в авиапроме, транспортном и тяжелом машиностроении, ОПК, ТЭКе и ряде других.

Дмитрий Смирнов

УПРАВЛЯЕМАЯ РЕАЛЬНОСТЬ ТЕХНОЛОГИЙ



В мае на Череповецком металлургическом комбинате холдинга «Северсталь» закончились основные работы по установке и тестированию системы «Мобильное ТОРО», которая позволила в несколько раз сократить время выявления и устранения дефектов в процессе профилактических осмотров и ремонтов на производстве. Этот проект стал первым опытом внедрения подобного интегрированного решения в российской черной металлургии. Проект «Мобильное ТОРО» на «Северстали» был запущен компанией SAP в сентябре 2013 года. В итоге оказалось, что процесс по выявлению неполадок и проведению планово-ремонтных работ сократился на «Северстали» с 12 шагов до 3. Так, сейчас из ремонтного процесса выпали такие лишние шаги, как, например, формирование суточного задания, его распечатка на бумаге, передача мастеру, заполнение необходимых рабочих документов. Теперь специалист по планированию формирует индивидуальные сменные задания для ремонтного персонала. И автоматизация в системе SAP MRS происходит назначение заданий на ремонты и осмотры оборудования в цехе. На втором этапе ремонтник получает на свое мобильное устройство (на снимке) список заданий на смену и приступает к работе. Проходя по маршруту осмотра, он сканирует RFID-метки, прикрепленные к конкретным зонам осмотра. После выполнения предписанных операций он запускает синхронизацию с системой SAP ERP. В среднем благодаря проектам SAP по внедрению системы управления активными аварийностью оборудования и продолжительность его плановых и внеплановых простоев в среднем снижается на 5–10%, а загрузка ремонтного персонала и оборачиваемость материальных запасов возрастают на 10–15%. КОНСТАНТИН АНОХИН

ГРАНЬ БУДУЩЕГО

Девальвация рубля стала настоящей удачей для российской черной металлургии: ее издержки в долларовом эквиваленте резко упали, и отрасль стала гораздо более конкурентоспособной на мировом рынке. Подскочили и рублевые цены на сталь и сталепродукт, и рентабельность бьет рекорды: прибыльность по EBITDA у основных игроков превысила желанную отметку 30%. Однако будущее металлургов омрачают несколько серьезных угроз, которые уже в 2016 году могут девальвировать успехи российских металлургов, чья продукция до недавнего времени лидировала в мире по себестоимости.

Четыре риска

Во-первых, сверхнизкие издержки — это, скорее всего, ненадолго. Из-за стремительной девальвации образовалась большой зазор между внешними ценами и производственными издержками, которые у разных металлургических компаний в долларовом выражении упали на 15–20%. Но с тех пор рубль значительно укрепился (а, возможно, укрепится еще немного), а запущенная инфляционная спираль только набирает обороты. Поэтому возникший разрыв между ценами и издержками может существенно сократиться уже к середине 2016 года при сохранении текущих темпов внутренней инфляции, если в экономике не будет еще каких-то значительных потрясений.

Во-вторых, российская металлургия лишается одного из главных конкурентных преимуществ, которым пользовалась в 2000-е годы. Тогда металлургам по всему миру выгодно было иметь собственные запасы сырья — железной руды и коксующегося угля. Свое сырье было гораздо дешевле, чем купленное на рынке, что дало преимущество вертикально интегрированным компаниям. И хотя себестоимость сырья в российской металлургии постепенно росла из-за увеличения производственных издержек и ухудшения условий добычи, это не слишком мешало, ведь такие же процессы шли и в других странах. Но в последние полтора года ситуация очень изменилась. В Бразилии, Австралии и других странах было введено в эксплуатацию множество новых месторождений железной руды и коксующихся углей. Как следствие, цены на основные виды сырья на мировом рынке резко упали — в частности,

железная руда потеряла более 60% стоимости по сравнению с пиком начала 2013 года. Российские металлурги потеряли фору, которую имели в 2000-е, и, похоже, надолго.

В-третьих, замедляется потребление стали в Китае. За последние пару десятилетий Китай создал крупнейшую в мире индустрию черной металлургии, в 2014 году страна произвела больше половины мирового объема стали. Но до сих пор примерно 95% этой продукции потреблялось внутри страны ввиду массовой урбанизации и огромных инвестиций в современную городскую инфраструктуру. Сейчас рост китайской экономики замедляется, а с ним существенно замедляется и инфраструктурное строительство.

Сокращение внутреннего спроса уже в 2014 году привело к тому, что более 12% китайской стали ушло на экспорт — а это больше стали, чем производится в России. И тенденция не изменится в 2015 году. У китайских металлургов нет явных конкурентных преимуществ по себестоимости и качеству, но большинство из них — государственные компании — и вполне могут позволить себе ценовой демпинг. Российские экспортеры в результате могут потерять рынки Ближнего Востока и Азии.

В-четвертых, падает спрос на сталь и в России. Экономический кризис и сокращение потребительского спроса сказались на отраслях, потребляющих основную массу стали, — строительстве и машиностроении. При продолжении экономического спада потребление стали в России может снизиться более чем на 20%, и даже строительство новых трубопроводов не компенсирует это падение. Это особенно опасно, если под давлением Китая начнут сжиматься и экспортные рынки: основную прибыль российская черная металлургия всегда получала внутри страны, поэтому стагнация внутреннего спроса может сильно подорвать ее экономический фундамент.

Реформы

К середине 2016 года сочетание этих неблагоприятных обстоятельств заставит лидеров российской черной металлургии вновь задуматься о повышении эффективности. Придется им пересмотреть и свои стратегии в отношении продуктов и рынков. Что можно предпринять?

Во-первых, повышать общую операционную эффективность. Имеющееся в отрасли оборудование задействовано практически

полностью и часто работает на пределе мощности. Но по остальным факторам производства — сырье, производственные материалы, энергия и труд — Россия заметно уступает мировым лидерам. Особенно это касается труда и энергии, которые в нашей стране всегда были дешевле, их особенно не экономили. Теперь российским металлургам нужно будет существенно сократить это отставание и вплотную приблизиться к лучшим мировым показателям совокупной факторной производительности.

Во-вторых, отрасли необходима консолидация. По мировым меркам российские металлургические компании не такие уж крупные. В мировой двадцатке лидеров по объемам производства из них числится только «Евраз», и то благодаря своим иностранным активам. А вот китайские компании уже сейчас занимают шесть мест в первой десятке, и самая маленькая из них, «Шугань», вдвое больше «Евраз».

Консолидация просто необходима для повышения конкурентоспособности российских металлургов на мировом рынке. Она откроет большие возможности для сокращения административных и закупочных затрат, благодаря ей конкретные предприятия могут стать более специализированными. У крупных компаний больше возможностей финансировать разработку новых продуктов и инвестировать в новые мощности, чтобы выпускать продукцию с высокой добавленной стоимостью. В российской металлургии возможны две-три крупные сделки консолидации, но они случатся только при определенном пересмотре стратегии акционеров.

В-третьих, металлургам нужно пересмотреть свой подход к инвестициям. В период глобального сырьевого бума они вели экспансию по всем направлениям, в том числе массово скупали крупные активы за границей. Но бум закончился, и итоги неутешительны: большинство зарубежных приобретений или оказались убыточными, или не оработали стоимости капитала. Многие из них уже проданы с убытками, а некоторые компании испытывают неподъемную долговую нагрузку.

Российским игрокам нужно учесть, что металлургическая отрасль высокоциклическая и во многих странах является объектом масштабного государственного вмешательства. Это значит, что вместо всеерной экспансии нужны точечные вложения, позволяющие заполнять привлекательные

рыночные ниши и создавать ценность для своих основных потребителей.

В-четвертых, нужно инвестировать в качество и в сервис. В России сталь долгое время воспринималась как сырьевой продукт, поэтому требования к ее качеству, и к сопутствующему сервису были не слишком серьезными. Но отрасли-потребители, такие как автомобилестроение, машиностроение и нефтегазовая отрасль, развиваются и их запросы растут. В обозримой перспективе именно потребительские свойства стали и проката станут ключевым дифференцирующим фактором, позволяющим получать высокую маржу.

А при продаже на экспорт и сейчас уже качество и сервис являются необходимыми условиями продвижения продукции с высокой добавленной стоимостью. Российские же игроки привыкли ориентироваться в первую очередь на объемы, а в основе их экспортных стратегий лежит продажа полуфабрикатов (до недавнего времени они составляли больше половины экспорта российской металлургии). Поэтому такой переход им дадется непросто и потребует решения множества производственных, логистических и управленческих задач.

Металлургам понадобится рыночная стратегия, которые позволят вплотную приблизиться к конечным потребителям на иностранных рынках и интегрировать с ними цепочки поставок — примерно так же, как при взаимодействии с крупными отечественными потребителями. Некоторые шаги на этом пути уже сделаны (к примеру, «Евраз» начал поставки высококачественных железнодорожных рельсов на европейские рынки), но это только начало. Российским металлургам нужно учиться по-новому работать с клиентами на зарубежных рынках, строить внешние партнерства и инвестировать в соответствующую рыночную инфраструктуру. Девальвационная передышка будет, судя по всему, недолгой, и металлургам придется перестроить механизм своего развития. В прошлом это удавалось: российские металлургические компании смогли стать мировыми лидерами по себестоимости и долгое время оставаться таковыми. Но сейчас конкурентная гонка обостряется. В ней победят те, кто перестроит свои модели управления и научится работать с ключевыми потребителями на уровне высоких мировых стандартов.

Аветик Чалабян,
McKinsey & Company