

Review

Цифровая трансформация бизнеса



Металлурги учат цифры

«Металлоинвест», ведущий игрок на горно-металлургическом рынке России, недавно стал победителем и обладателем Платиновой премии в номинации «Лидер цифровой трансформации» ежегодной премии SAP Value Award. Цифровая революция необходима производителю железорудного сырья и стала для укрепления глобальной конкурентоспособности.

— приоритеты —

Ежегодно престижная премия SAP Value Award присуждается за наиболее значимые и масштабные IT-проекты. Этой наградой крупный поставщик программного обеспечения стремится отметить компании и людей, готовых перестраивать свой бизнес и делать его более эффективным, чтобы достойно конкурировать на глобальном рынке.

В последнее время на «цифру» обратили внимание практически все ведущие российские металлургические компании. Потенциал экстенсивного развития исчерпан, при этом стремительно развиваются технологии: их возможности удваиваются каждые полтора года, что создает огромное давление, но и открывает перед игроками рынка беспрецедентные перспективы глубоких и системных изменений всех процессов.

«Одной из возможностей» воспользовался победитель конкурса — «Металлоинвест». Его комплексная программа цифровой трансформации бизнеса Industry 4.0 стартовала в 2016 году. Компания рассчитывает выйти на качественно новый уровень развития, существенно повысив свою эффективность, конкурентоспособность и управляемость. В рамках программы Industry 4.0 «Металлоинвест» ведет масштабную перестройку бизнес-процессов, централизует сквозные функции в многофункциональном общем центре обслуживания (МФ ОЦО), создает единое цифровое пространство.

«Ключевым элементом программы — внедрение интегрированной системы управления на базе решения SAP S/4HANA. Мы первые в России, кто внедряет S/4HANA сразу в масштабах такой крупной промышленной группы. С помощью SAP мы создаем платформу для выхода на принципиально новый уровень ведения бизнеса и достижения долгосрочного индустриального лидерства», — заявил генеральный директор УК «Металлоинвест» Андрей Варичев.

Цель компании — перевести внутренние процессы предприятий на единые стандарты, снизить трудозатраты, повысить качество учета и улучшить возможности оперативного реагирования на вызовы. Как пояснил директор по стратегии, развитию и трансформации УК «Металлоинвест» Юрий Гаврилов, «мы хотим быть более гибкими, чтобы оперативно учитывать требования заказчиков к качеству и срокам поставки продукции. Для достиже-

ния этих целей потребовались комплексные изменения как в технологиях, так и методах управления».

Перед тем как начать перемены, «Металлоинвест» принял ряд важных решений. Во-первых, компания выбрала эффективную платформу для трансформации. Все предложения от ведущих производителей софта оценивались с особым вниманием и осторожностью. Металлурги искали такую систему, которая бы позволяла не только справляться с текущими проблемами, но и интегрировать новые решения, а в случае необходимости способна была перестроиться под возникающие задачи. В результате основой для трансформации стало цифровое ядро SAP S/4HANA. На этой базе и начала строиться новая интегрированная система управления финансово-хозяйственной деятельностью компании. Во-вторых, нужно было определиться с тактикой. Сначала компания планировала внедрить систему сразу на всех четырех основных производственных площадках. Однако, оценив сложность этой задачи, было решено разделить трансформацию на две волны, чтобы провести ее качественно и в сжатые сроки.

Создается единое унифицированное информационное пространство для всех предприятий группы: вместо 100 локальных систем все функциональные направления будут поддерживаться одной системой ERP. Цифровая трансформация «Металлоинвеста» охватывает 18 функциональных направлений, таких как управление производством, закупками и запасами, техническое обслуживание и ремонт, сбыт, управление персоналом, договоры, объемное планирование, бюджетирование.

Уже реализовано более 3 тыс. организационных изменений. Первая волна внедрения SAP S/4HANA на Лебединском и Михайловском горно-обогатительных комбинатах стартовала в октябре 2017 года и завершилась 1 июля 2018 года. Более 4 тыс. сотрудников ГОКов перешли на унифицированные сквозные бизнес-процессы.

Ранее на Лебединском и Михайловском ГОКах существовали локальные базы данных и системы управления. Информация в них хранилась в разрозненном, не унифицированном (между комбинатами) виде. Теперь все данные из производственных MES-систем комбинатов (manufacturing execution system) собираются в общую единую базу, которая служит источником информации для



всех производственных, экономических, финансовых, бухгалтерских служб обоих комбинатов, а также УК «Металлоинвест». Такая же картина наблюдалась в обмене данными между подразделениями комбинатов, задействованными в одной производственной цепочке. Рудоуправление, автотракторное управление, управление железнодорожного транспорта и обогатительные фабрики имели свои информационные базы. Из-за отсутствия унификации нередко возникали противоречия по одним и тем же показателям. Сравнить базы данных между комбинатами было сложно, надо было знать специфику работы не только каждого комбината, но и каждого подразделения. Сейчас структура данных одна, с анализом информации проблем нет», — рассказывает начальник управления производственно-технического анализа департамента горнорудного производства УК «Металлоинвест» Андрей Шоков.

Внедренная цифровая платформа позволила наладить автоматизированный контроль ошибок в данных. Ранее данные заносились вручную, автоматизированного контроля правильности данных не было, из-за чего порой возникала путаница. Сейчас правильность и непротиворечивость контролируются автоматизированными системами, кото-

рые выявляют возможные недостоверные данные до момента сохранения в базу. Кроме того, внедрена технология однократного внесения данных, исключившая дублирование, что дополнительно повысило их достоверность.

В настоящее время все базы обновляются ежедневно. В результате повысилась оперативность принятия решений. Ранее в ежесуточном режиме передавались только производственные данные, а полный анализ всех направлений финансово-хозяйственной деятельности выполнялся два раза в месяц.

«Появился единый регламент взаимодействия персонала по управлению процессами производства, планирования и т. д. Ранее регламенты у каждого комбината были свои, что усложняло бизнес-процесс», — отметил Андрей Шоков.

1 октября стартовала вторая волна Industry 4.0, которая охватывает Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК) и «Уральскую сталь». Завершится она в середине 2019 года. Чтобы перемены на всех предприятиях шли равномерно и согласованно, «Металлоинвест» создал «офис трансформации» — сюда стекаются информационные, организационные, управленческие потоки. Во время второй волны трансформации

предполагается также создать единые модели работы складов, призванные улучшить внутреннюю логистику.

Industry 4.0 включает и другие проекты, повышающие эффективность работы предприятий «Металлоинвеста». Среди них — «Быстрое закрытие отчетного периода», «Договорная работа», «Обеспечение информационной безопасности», «Сервисы самообслуживания», «Электронный документооборот».

Автоматизация бизнес-процессов повысила достоверность и скорость предоставления данных для принятия управленческих решений в режиме онлайн. Появился автоматизированный контроль маржинальности сделок и заработала единая система контроля цен закупок.

«Цифровая трансформация заметно повысила качество управления», — говорит Юрий Гаврилов. — Скорость реагирования и принятия решений, безусловно, выросла. Кроме того, цифровая трансформация помогает менять нашу корпоративную культуру, открывая новые возможности для развития». Юрий Гаврилов уверен, что digital-революция обеспечит эффективность, прозрачность и устойчивое развитие бизнеса, что позволит «Металлоинвесту» укрепить свое лидерство в отрасли.

Сергей Артемов

металлургия

Развод по-американски

— санкции —

С13 Кто спасал?

Надо отдать должное Олегу Дерипаске, команде топ-менеджеров «Русала» и En+ Group — они не сидели сложа руки, а действовали. Председатель совета директоров En+ Group Грегори Баркер предложил уменьшить количество принадлежащих Олегу Дерипаске акций En+ Group, который владеет контрольным пакетом акций «Русала». Именно это и добивается Минфин США. Кроме того, совет директоров «Русала» решил покинуть Олег Дерипаска, Владислав Соловьев, Зигфрид Вольф, Максим Соков, Дмитрий Афанасьев, Гульжан Молдажанова, Ольга Машковская и Екатерина Никитина. Ушла в отставку гендиректор «Русала» Александра Бурико.

По мнению некоторых западных аналитиков, к поиску компромисса с администрацией Трампа и Минфином США могли быть привлечены влиятельные политики из стран, в которых находятся заграничные предприятия «Русала». Падающие налоговые платежи и рост безработицы никому не нужны.

Для спасения «Русала» могли рекрутировать и потребителей его продукции, скажем, американскую корпорацию Alconic, владеющую крупнейшим прокатным предприятием в РФ «Арконик СМЗ» (бывший Самарский металлургический завод). Следуя американскому законодательству, Alconic обязан был прекратить покупать алюминий у «Русала». В реальности заменить «Русал» нечем: никто не согласится легко и быстро обеспечить Alconic 100–200 тыс. тонн первичного алюминия. Хотя на мировом рынке недостатка в нем нет, алюминиевые заводы предпочитают отгружать металл как минимум по годовым контрактам, предусматривающим четкий график поставок. У Alconic наверняка есть выходы на лоббистов в США.

Кто помог?

«Русал» нашел сочувствие и поддержку в правительстве РФ. Не случайно в июне вице-премьер Дмитрий Козак утвердил «дорожную карту» по развитию алюминиевой отрасли до 2023 года. В ней значится больше двух десятков мероприятий в области государственных закупок, тарифного регулирования, расширения сфер использования алюминия и создания новых производств.



Сейчас «Русал» продает алюминий внутри страны дороже, чем за границей. Российские производители литья готовы увеличить объемы закупок, если им предоставят скидки

В сентябре министр промышленности и торговли РФ Денис Мантуров допустил вероятность приобретения у «Русала» алюминия в государственные резервы. И, наконец, могли быть задействованы дипломатические каналы: когда необходимо помочь национальному производителю, все средства хороши.

Кто куда?

У «Русала» есть два способа поддержать бизнес: сделать ставку на российских заказчиков или попробовать нарастить экспорт. Представители «Русала» неоднократно заявляли о приоритетности отечественного

рынка. Действительно, компания — ключевой поставщик первичного алюминия, цилиндрических и плоских слитков, катанки из алюминиевых сплавов, а также колесных дисков для автомобилей («Русал» контролирует завод «Скад» и намеревался приобрести его конкурента «КиК»).

Однако в ближайшем будущем «Русал» вряд ли добьется прорыва на родном рынке. И не только из-за сложной ситуации в промышленности и строительстве, но и из-за сырьевой политики: мощности «Русала» (кроме Kuba) находятся в России, но он упорно продает алюминий внутри страны дороже, чем на London Metal Exchange.

Чтобы увеличить спрос на свою продукцию внутри страны, «Русалу» необходимо сделать простой ход: предоставить россий-

ским производителям алюминиевого литья, профилей и проката скидки в размере 20–30%. Действующее предписание ФАС в отношении «Русала» этого не запрещает. Взамен «Русал» мог бы попросить покупателей подписать долгосрочные контракты (на один год и больше), обеспечивая себе тем самым стабильность отгрузок.

Продвигаемая «Русалом» идея создания на базе его заводов технологических долин, где резидентами могут стать зарубежные и отечественные инвесторы, заметного отклика не получила. Строить предприятия на арендуемых площадках им неинтересно. Ведь без скидок на алюминий их продукция не будет конкурентоспособной, преференции и льготы (если их вообще дадут) могут быть несущественными.

«Русал» может постараться нарастить продажи и за пределы России. Здесь у него путей немного: попытаться увеличить сбыт в Европу, в Южную Америку или Азию. В Европе покупатели не прочь брать у него алюминий, но опасаются угроз американцев, к тому же у ЕС есть неплохая альтернатива в лице алюминиевых компаний из региона Персидского залива, стремящихся укрепить свое положение на европейском рынке. В Южной Америке потребление алюминия меньше, чем в Европе, и местные заводы вполне могут удовлетворить спрос на него.

Остается азиатское направление: емкость рынков Китая и Японии огромна, не стоит забывать и об Индии и Южной Корее. Но в КНР есть собственная алюминиевая индустрия, нацеленная на экспорт. В других же странах помнят о санкциях против «Русала». Недавно японский производитель алюминиевого проката UACJ исключил «Русал» из числа своих поставщиков слитков в 2019 году «в связи с неопределенностью его судьбы», как заявил президент UACJ Миюки Исихара.

Правда, пока, по данным ФТС, в январе–сентябре 2018 года вывоз алюминия из России вырос на 10,6% приблизительно до 2,270 млн тонн. Зыбкий рост, который может смениться спадом (см. график на стр. 13).

Кто следующий?

Уже очевидно, что администрация Трампа намерена действовать в том же направлении. Ожидается введение новых санкций против российских компаний. В зоне риска — лидеры российской черной металлургии: Трубинская металлургическая компания, «Евраз», группа НЛМК, имеющие предприятия на территории США. К примеру, против них могут быть инициированы налоговые расследования. Повод, даже надуманный, всегда найдется.

Еще один возможный кандидат — «Норильский никель», 27,8% акций которого принадлежит «Русалу». Впрочем, ряд экспертов полагают, что США вряд ли решатся ударить по «Норникелю»: никель и палладий имеют для американской экономики гораздо более важное значение, чем алюминий. И это может оказаться решающим. «Nothing personal, it's just business (Ничего личного, это просто бизнес)!»

Леонид Хазанов