

Review

«Мы знаем, как развиваться»

Как из завода, основанного в XIX веке, сделать современное предприятие-экспортер, рассказывает генеральный директор металлургического металлообрабатывающего предприятия ПАО «Русполимет» **Максим Ключай**.



— инновации —

— Максим Викторович, с какими результатами ПАО «Русполимет» заканчивает 2019 год?

— Все задачи, которые были поставлены перед предприятием по объемам производства и отгрузки, будут перевыполнены. Если в 2018 году выручка ПАО «Русполимет» составляла 10,3 млрд руб., то в текущем году мы перешагнем за плановые 12,5 млрд руб. В 2018 году, чтобы увеличить производство на 15%, предприятие бралось практически за любой заказ, в 2019-м у нас появилась возможность брать только за интересные проекты. Основная цель — перейти на долгосрочные контракты, минимум на годовые. Конечно, разовые заказы мы продолжим брать, чтобы дозагрузить оборудование. Производство сейчас настраивается таким образом, чтобы все мощности были загружены равномерно в течение года. Перед дирекцией по маркетингу и продажам поставлена задача найти заказы, за счет которых можно дозагрузить оборудование в моменты вынужденного простоя, например прессы горячей ковки и механической обработки поковок круглой формы. Возможно, маржинальность такой продукции не очень высока, но для догрузки производства это необходимо.

— «Русполимет» известен как производитель кольцевой заготовки для авиастроения, но в 2018 году завод начал наращивать мощности глубокой переработки. На каком этапе сейчас находится этот проект?

— Этот проект был задуман для того, чтобы производители авиационных двигателей получали от нас не только полуфабрикат, который требует обработки, а готовую деталь. Планируется, что заказчиками готовых авиационных колец будут российские

и иностранные компании. Для реализации проекта мы подготовили отдельное помещение, куда перенесли станки для чистовой механической обработки. Еще три обрабатывающих комплекса «Русполимет» закупит в ближайшее время. Производство начнется в 2020 году.

— Одним из крупнейших заказчиков «Русполимета» является госкорпорация «Росатом». Как развивается ваше сотрудничество?

— По контракту с «Росатомом» мы работаем для проектов, которые компания реализует в России и за рубежом. Сейчас активно строится первая в Турции АЭС «Аккую». Для этого проекта мы поставили кольцевые заготовки и задвижки. Также «Русполимет» поставляет широкий ассортимент продукции всем предприятиям «Атомэнергомаша» — машиностроительного дивизиона госкорпорации «Росатом».

— Кроме «Росатома» строительством АЭС занимаются и зарубежные компании. Пробовали ли вы развивать сотрудничество с ними?

— Пока мы поставили цель на зарубежных рынках расширить сотрудничество с авиационными предприятиями. Это наши постоянные заказчики, например Pratt&Whitney. Мы уже достаточно давно с ними сотрудничаем и планируем увеличить объемы экспортных поставок на европейском рынке, например, с одной из французских компаний договор уже находится в стадии согласования. Также в качестве партнеров рассматривается ряд корейских компаний. Восток вообще очень перспективное направление, но все сразу не охватить.

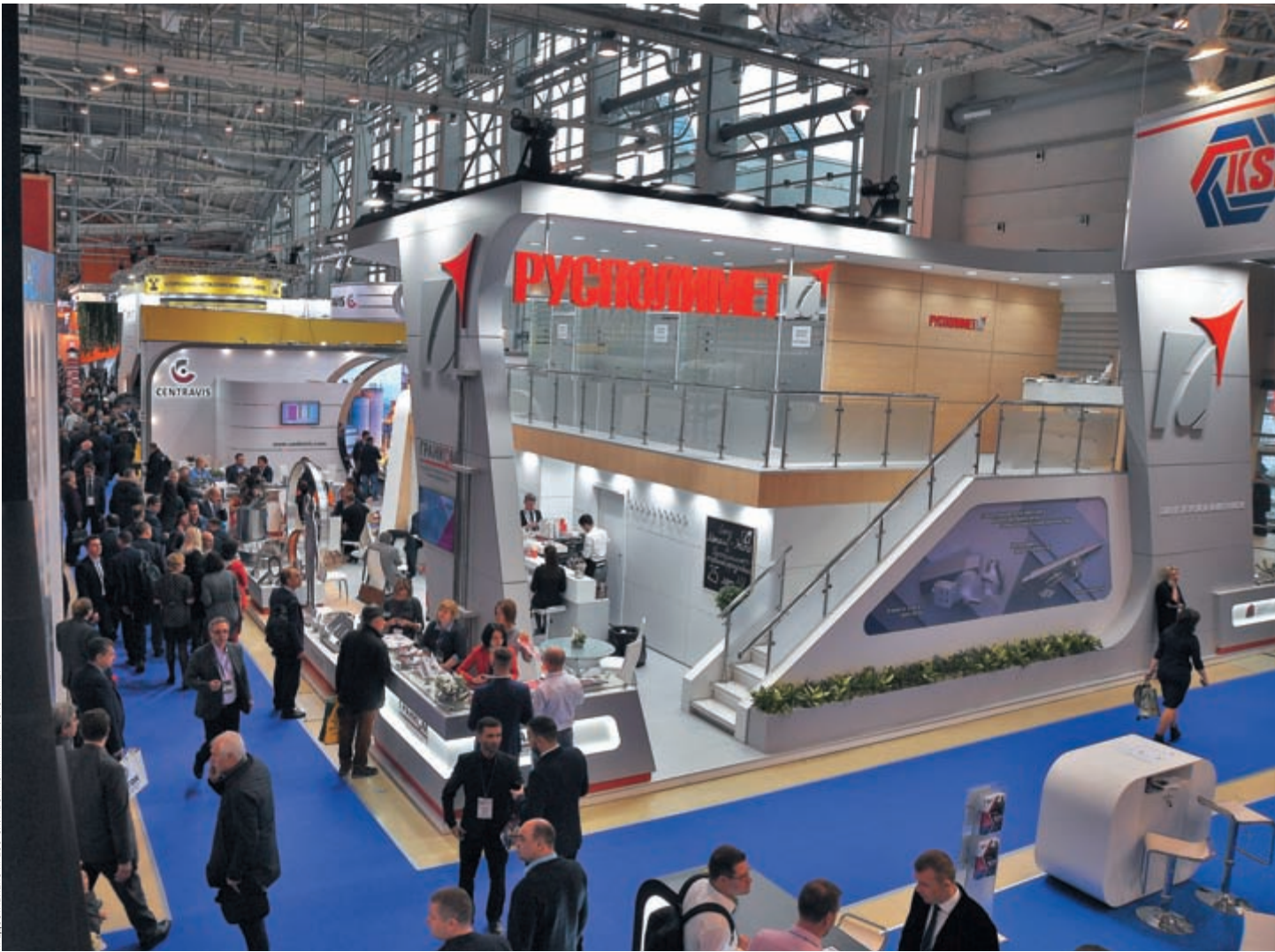
— Каково соотношение российских и зарубежных контрактов в портфеле компании?

— За 2019 год поставки на экспорт выросли примерно в два раза. В общем объеме выручки экспорт поднялся с 10% до 17–20%. К 2024 году стоит задача увеличить этот показатель до 30%, и я считаю ее вполне выполнимой.

— Участвует ли «Русполимет» в программах господдержки?

— Мы не просто участвуем в программах господдержки, а даже стали одним из первых нижегородских предприятий, на которых было апробировано внедрение системы «Бережливые технологии». В рамках этой программы государство выделяет субсидии на обучение персонала. Только за 2019 год более 2 тыс. сотрудников «Русполимета» прошли обучение, освоив смежные профессии, или повысили квалификацию. Для «Русполимета» это рекорд.

Также внедрение бережливых технологий позволило на некоторых агрегатах и участках снизить уровень незавершенного производства и сократить производственный цикл. Например, время изготовления



На выставке «Металл-Экспо» подписали экспортные соглашения на поставку первых партий порошков в Германию и Японию

колец для иностранного заказчика сократилось со 102 до 60 дней, и в перспективе срок может уменьшиться до 50 дней.

Одним из элементов бережливых технологий стала перестановка оборудования внутри цехов, чтобы сократить время перенести детали с одного станка на другой. Перенести прессы и станы действительно сложно и затратно, а механообрабатывающие станки перенести с места на место гораздо проще, это мы и сделали. Каждый станок нужно было не просто передвинуть, а подогнать под него фундамент, соблюсти целый ряд условий. Инвестиции в этот процесс составили 17 млн руб., но за последние полгода мы уже окупили эти затраты. Бережливые технологии полностью доказали свою эффективность.

— Использует ли компания современные электронные технологии для повышения эффективности работы?

— Да, уже десять месяцев мы используем систему SAP — это программный комплекс для управления предприятием от материальных потоков до производства. На старте были определенные сложности, почти все службы работали в круглосуточном режиме, появились проблемы и подводные камни, о которых мы не догадывались. На про-

тяжении всего года мы постепенно решали множество задач, и настройка системы все еще продолжается. Пока мы установили модули по управлению производством, продажами, бюджетом, финансовыми потоками; учет, отчетность, аналитика, контроллинг также теперь в единой системе управления всеми бизнес-процессами предприятия. Работа в данном направлении продолжится еще два года: мы планируем внедрить в систему модули по управлению персоналом, техническим обслуживанием и ремонтом оборудования, взаимоотношениями с клиентами. Именно тогда и можно будет максимально точно оценить эффект от внедрения SAP. Пока же можно говорить только о первых изменениях. Кроме того, мы внедрили систему электронного документооборота, которая позволила нам оцифровать процесс согласования договоров, приказов, другой документации. Благодаря внедрению электронного документооборота заметно сократились сроки прохождения документов, процесс стал прозрачнее.

— На отраслевой выставке «Металл-Экспо» было подписано соглашение между «Русполиметом» и ФГКП «Центральный научно-исследовательский институт черной металлургии им. И. П. Бардина». В чем суть этого документа?

— В рамках заключенного соглашения стороны намерены создать единый научный

центр и совместно заниматься инновационными разработками в сфере металлургии. Для этого будет использоваться имеющаяся у института научная база и наработки «Русполимета», которые тоже достаточно обширны. «Русполимет» готов стать промышленной площадкой, на которой будут не только создаваться и испытываться новые виды сплавов, в том числе порошковые, и изделий из них, но и в дальнейшем может быть налажено их промышленное производство. Это дает компании определенное преимущество: после того, как новый продукт будет создан, во всей технической документации на него, во всех ТУ будет указано, что это продукция проверенного производителя. Это даст определенные конкурентные преимущества.

— Что в планах «Русполимета» на 2020 год?

— Главная цель — рост производства. Надеюсь, что он составит 10–15% к результатам 2019 года. Это должно произойти как раз за счет сокращения циклов производства, что позволит нам высвободить производственные мощности. Мы знаем, как развиваться и производить больше продукции на тех мощностях, что у нас есть. А переход на долгосрочные контракты позволит «Русполимету» точнее спланировать цикл и справиться с увеличением объемов выпуска продукции.

Беседовал Сергей Артемов

металлургия

Металлический привкус лет

— инструменты —

За год инвестиции негосударственных пенсионных фондов (НПФ) в металлургическую отрасль и добывающую промышленность почти удвоились. И это на фоне предвзвешенных нескольких лет снижения интереса металлургических компаний к пенсионным фондам. Сейчас из 49 российских НПФ 3 так или иначе связаны с металлургием.

■ На начало 2014 года в России действовало 120 частных фондов, в которых было сконцентрировано 1,1 трлн руб. пенсионных накоплений 22 млн застрахованных лиц и 836,1 млрд руб. пенсионных резервов 6,8 млн участников добровольных пенсионных программ. К середине 2019 года число НПФ сократилось до 49, в них было аккумулировано 2,7 трлн руб. пенсионных накоплений 37,4 млн граждан и 1,3 трлн пенсионных резервов 6,2 млн клиентов частных фондов.

Эволюция НПФ

Большинство металлургических корпоративных НПФ в прошлые годы повторили судьбу других корпоративных фондов, превратившись в крупные финансовые структуры с большим объемом длинных денег и попав в руки финансовых групп (ФГ). За десять лет число российских НПФ сократилось почти в три с половиной раза, и одними из самых живучих, несмотря на сокращение их числа, оказались частные фонды, связанные с металлургическими компаниями. Ушли тем или иным способом от отраслевой специализации, повторив во многом путь других специализированных частных фондов, такие крупные «металлургические»

НПФ, как «Норильский никель» (сначала переименован в «Наследие», а затем присоединен к «Газфонду Пенсионные накопления»), «Стальфонд» (бывший фонд «Северстали», сейчас присоединен к НПФ «Будущее»), «Мечел-фонд» (проходит процедуру ликвидации) и НПФ металлургов (среди учредителей были структуры компании Евтаз, также ликвидируется). Однако выжили и остались пока независимыми НПФ «УТМК-Перспектива» (акционерами являются совладельцы «УТМК-Холдинга»), «Гефест» (бенефициар — владелец Объединенной металлургической компании Анатолий Седых), «Социальное развитие» (ранее принадлежала структурам владельца НЛМК Владимира Лисина, перешла под контроль ГК «Регион», но продолжает обслуживать корпоративную пенсионную программу НЛМК).

Если в начале 2011 года на крупнейшие металлургические фонды приходилось 56,5 млрд руб. активов (или 5,5% активов российских НПФ), то через два года активов этих НПФ удвоились до 115,7 млрд руб. (6,8% всех активов частных фондов). При этом существенно изменилось соотношение пенсионных накоплений, аккумулированных НПФ в рамках ОПС, и пенсионных резервов по добровольным, по большей части корпоративным программам. В 2011 году на пенсионные накопления приходился 61% всех активов металлургических фондов, а на резервы — 35%, в 2013 году эта пропорция уже составляла 75% к 22%. При этом в топ-20 крупнейших НПФ было два металлургических фонда — НПФ «Норильский никель» (54,2 млрд руб.) и «Стальфонд» (34,5 млрд руб.). Такой объем активов, большой входящий (за счет новых взносов и привлечения клиентов) поток

дешевых длинных пассивов сделали частные фонды привлекательными для ФГ. Во-первых, большой объем средств, сконцентрированных в НПФ, позволял вкладывать их в интересные для ФГ по разным причинам (в том числе за счет связей с собственниками) активы, фондируя, например, за счет покупки облигаций те или иные проекты, во-вторых, на НПФ можно было держать бизнес: контролируемые фонды могли быть собственниками бизнесов их бенефициаров. Для металлургов же крупные НПФ становились очень большим непрофильным активом, требовавшим пристального внимания учредителя и явно переросшим функцию социального обеспечения и мотивации работников. К тому же теперь за пенсионный бизнес ФГ готовы были давать хорошие деньги. В 2013 году инвесттресты Denig Capital Partners (UCP) Ильи Щербовича приобрела НПФ «Норильский ни-

кель» (см. „Ъ“ от 4 сентября 2013 года, впоследствии контроль перешел владельцу группы компаний «Лор» Анатолию Гавриленко), а О1 Group Бориса Минца купила «Стальфонд» (см. „Ъ“ от 1 ноября 2013 года). Впоследствии два фонда были объединены с другими пенсионными активами своих новых владельцев. В 2014–2015 годах «Мечел-фонд» и НПФ металлургов перешли под контроль экс-президента АФК «Система» Евгения Новикова (см. „Ъ“ от 2 апреля 2015 года). Однако фонды господина Новикова в итоге не были допущены в систему гарантирования прав застрахованных лиц — необходимое условие для работы с пенсионными накоплениями, а затем лишены лицензий (см. „Ъ“ от 23 июня 2016 года).

Последней крупной продажей металлургического фонда ФГ стала реализация структурами господина Лисина корпоративного фонда НЛМК

АККУМУЛЯТОР ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ

Негосударственные пенсионные фонда (НПФ) первоначально создавались в форме некоммерческих организаций (НКО), целью которых было не извлечение прибыли, а исключительно обеспечение будущих и нынешних пенсионеров дополнительными пенсиями.

Дискуссии о том, являются НПФ финансовыми организациями (хотя и выполняющими социальную функцию) или социальными институтами (хотя и действующими в финансовой сфере), велись долго. Развитие накопительной компоненты обязательного пенсионного страхования (ОПС) подтолкнуло власти к тому, чтобы выбрать первый вариант и провести акционирование частных фондов, которое и началось в 2014 году, закончившись в прошлом году. В фондах реализуются как добровольные пенсионные программы (НПО) в форме корпоративных пенсионных программ для компаний и их сотрудников, так и индивидуальные пенсионные планы для физических лиц. Что позволяет аккумулировать средства в рамках обязательного пенсионного страхования (новые взносы заморожены с 2014 года). Инвестируются накопленные фондом средства в основном через управляющие компании (в НПО есть определенный класс активов, в которые НПФ может инвестировать средства самостоятельно, сейчас рассматриваются регуляторные изменения, которые позволят вкладывать пенсионные резервы почти во все разрешенные для инвестирования активы). За свою деятельность (аккумулирование средств, учет, исполнение обязательств) НПФ получает вознаграждение: по НПО — переменную часть в размере не больше 15% инвестиционного дохода, по ОПС — такую же переменную часть, а также постоянное вознаграждение — 0,75% от аккумулированных пенсионных накоплений. **Илья Усов**

«Социальное развитие». Покупателем в начале 2017 года выступила та же O1 Group (см. „Ъ“ от 6 декабря 2016 года). Впоследствии все пенсионные активы господина Минца перешли под контроль пенсионного дивизиона ГК «Регион». И сейчас «Социальное развитие» присоединяется к НПФ «Эволюция» (бывшее название — «Нефтегарант»), в котором, в частности, формируется пенсионная программа нефтяной компании «Роснефть» (см. „Ъ“ от 2 октября).

Грань рентабельности

Акционеры менее крупных независимых корпоративных металлургических НПФ — «УТМК-перспектива» и «Гефест» — рассматривают возможность их продажи. На них давит уже изменение регуляторных требований, а также изменение экономики частных фондов. В нынешних условиях бизнес некрупных НПФ поставлен на грань рентабельности. В середине текущего года велись переговоры о возможной продаже фонда «УТМК-перспектива» в рамках крупной сделки с банком «ФК Открытие» — владельцем крупного НПФ «Открытие» (см. „Ъ“ от 24 июня), но, по-видимому, они окончились неудачно. Владельцы НПФ «Гефест» также давно ищут покупателей на свой пенсионный актив, рассказывали ранее несколько источников на рынке пенсионных M&A, а также человек, близкий к фонду. Но цена его явно завышена, отметили они. Однако после санации ряда крупных ФГ на фоне неопределенности в российской пенсионной системе число желающих купить частные фонды значительно снизилось, цена на них также упала (см. „Ъ“ от 13 июня 2018 года). Впрочем, интерес металлургов к собственным фондам может и оживиться.

Например, в текущем году возможность создания или покупки НПФ рассматривали структуры «Мечела». Собеседники „Ъ“ говорили, что металлургическая компания хочет возобновить свою корпоративную программу, интерес ее мог быть обусловлен и возможностью вкладывать ограниченную часть пенсионных средств в активы, связанные с собственником (см. „Ъ“ от 13 февраля). Стимулом к расширению присутствия металлургов на пенсионном рынке может послужить начало действия новой стандартизированной пенсионной схемы, в которую можно будет перевести и обязательства по ОПС, — гарантированного пенсионного плана (ГПП), расставленного в прошлом месяце (см. „Ъ“ от 25 октября). Фонды уже наращивают вложения в металлургическую отрасль, следует из данных Банка России. Почти 90 млрд руб. пенсионных накоплений (или 3,2% от аккумулированных НПФ средств в рамках ОПС) и более 47 млрд руб. пенсионных резервов (3,5% от общих собранных средств в рамках негосударственного пенсионного обеспечения) было вложено в металлургическую отрасль и добывающую промышленность. Годом ранее инвестиции в эти сектора были значительно меньше: пенсионных накоплений было вложено всего чуть более 42 млрд руб. (1,6%), а пенсионных резервов — почти 34 млрд руб. (2,7%). Таким образом, за год инвестиции НПФ в металлургическую отрасль и добывающую промышленность почти удвоились. Впрочем, вложения в эти сектора значительно уступают инвестициям в других направлениях. Например, в банки на конец третьего квартала было вложено на порядок больше.

Илья Усов