

металлургия

«У нас появилась уверенность, что цифровизация может приносить экономический эффект»

2020-й год стал серьезным испытанием для бизнеса. Тем не менее российские металлурги демонстрируют достойные результаты и, корректируя инвестиционную активность, не собираются откладывать развитие до лучших времен. Старший вице-президент ЕВРАЗ по коммерции и развитию бизнеса **Алексей Иванов** рассказал о том, как компания работает в условиях пандемии, за счет чего Бизнес-система ЕВРАЗа помогает справляться с рыночными вызовами и какое место в ней отводится цифровым инструментам.

— технологии —

— Как вы оцениваете эффективность работы ЕВРАЗа в условиях пандемии коронавируса?

— Я считаю, мы довольно быстро адаптировались к ситуации: ни управленческие, ни производственные процессы не пострадали. Да, сначала было непривычно, но есть и плюсы — например, минимум временных и денежных затрат на командировки, возможность с легкостью собирать большое количество людей из разных часовых поясов на онлайн-конференции, обучающие программы. Общения с коллегами стало еще больше, и роль коммуникаций при дистанционной работе в принципе возросла. Люди не должны терять ощущение команды, у них должна быть уверенность в будущем компании, понимание курса, которым она движется. Поэтому ощутили увеличилось и онлайн-встречи с руководством вплоть до президента компании.

Основное внимание, естественно, сфокусировано на организации безопасной работы и мерах профилактики коронавируса. Это относится не только к сотрудникам наших предприятий, но и к городам, где они расположены: мы помогаем местным образовательным и медицинским учреждениям средствами защиты, антисептиками, оборудованием. Компания сохранила стабильность производства и в срок запустила инвестпроекты, которые находились на завершающей стадии, хотя были объективные сложности. Как пример — ввод домны №6 на ЕВРАЗ НТМК, где отладка ряда процессов происходила уже в онлайн-режиме. Представители поставщика оборудования, австрийской компании Primatec, не могли посетить площадку, поэтому наши сотрудники, и прежде всего ИТ-специалисты, проводили многочасовые видеозвонки в мессенджерах, имитировали тестовый запуск агрегата с помощью специальных программ. Конечно, в удаленном режиме процесс занял больше времени, но мы справились. С учетом 7-й печи, запущенной в 2018 году, теперь доменный комплекс комбината самый современный и экологичный в стране.

— По прогнозам World Steel Association, спрос на сталь в России в этом году упадет на 8,5%, а во всем мире, за исключением Китая, — на 13,3%. Соответственно, сокращается и спрос на коксуемый уголь. Это лучше или хуже ваших первоначальных прогнозов?

В целом рыночная ситуация скорее развивается по оптимистичному сценарию. В сегменте строительного проката спрос в России после заметного проседания во втором квартале начал восстанавливаться — во многом благодаря мерам господдержки, которые стимулировали экономику. Соответственно, в третьем квартале мы на 11,4% увеличили долю продаж готовой продукции, снизив объемы поставок полуфабрикатов на экспорт. Сейчас мы внимательно следим за развитием ситуации и надеемся, что жестких карантинных мер все-таки не последует. Спрос на уголь по году оказался даже выше прогнозов, так что после нормализации наших складских запасов и завершения плановых работ на шахтах мы планируем рост добычи и продаж.

— Как ситуация отразилась на инвестиционных планах компании?

— С тех пор как осенью 2018 года мы представили пятилетнюю инвестпрограмму ЕВРАЗа, у инвесторов часто возникали вопросы относительно значительных сумм на новые проекты. Но наш подход предполагает гибкость и разумные инвестиции, поэтому мы приоритизируем портфель инвестпроектов. Подтверждением этих тезисов может служить то, что с учетом конъюнктуры рынков и нашего денежного потока прогноз по инвестициям на 2020 год мы рационально снизили до \$750 млн. При этом продолжаем заниматься разработкой Собственно-Качканарского месторождения для обеспечения сырьевой безопасности компании, идем в первоначальном графике по строительству нового рельсового производства в Пуэбло, создаем совместно с партнерами новый колесный цех в «Титановой долине».

ЛИЧНОЕ ДЕЛО

Иванов Алексей Александрович, с 2015 года старший вице-президент ЕВРАЗа по коммерции и развитию бизнеса. Занимал позиции вице-президента, руководителя дивизиона «Сталь» (2011–2015 годы), руководителя дивизиона «Сибирь» (2009–2011 годы), в должности старшего заместителя финансового директора отвечал за контроллинг и казначейство (2008–2009 годы), был директором по контроллингу (2002–2009 годы). Окончил бизнес-школу INSEAD, финансовую академию при правительстве РФ, член международной профессиональной ассоциации по управленческому учету (Chartered Institute of Management Accountants), обладатель диплома международной профессиональной ассоциации ACCA (Association of Chartered Certified Accountants) и диплома Австралийской профессиональной ассоциации (The Australian Professional Association).



ФОТО ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ ЕВРАЗ

— Какие еще антикризисные меры и подходы применяются помимо сокращения капвложений?

— Как вы знаете, металлургам не привыкать к волатильности рынков. Я работаю в ЕВРАЗе с 2002 года, и за это время отрасль прошла через несколько циклов, а компания выстроила оптимальную структуру активов, приобрела ценный опыт управления долговой нагрузкой и много вложила в повышение эффективности производства. Собственно, важный аспект — это внутренняя готовность к кризисным ситуациям, привычка уверенно плыть против течения. И вся Бизнес-система ЕВРАЗа (БСЕ) строится на амбициозном целеполагании, которое воспитывает такое мышление.

Ведь что такое кризис? Чаще всего это рассинхронизация работавшей прежде системы из-за неких не зависящих от вас факторов. Самый актуальный пример: введенный из-за коронавируса карантин незамедлительно сказался на потребительском спросе — продажи начали сбивать, соответственно, нужно было оперативно реагировать на уровне производства и сокращать разрыв по капвложениям, чтобы оптимизировать денежный поток.

Амбициозное целеполагание с его ощутимым разрывом между целью и текущим положением дел — это рассинхронизация системы по собственному желанию и затем обратная интеграция ее изменившихся элементов. Когда в 2017 году мы сформулировали для ЕВРАЗа цель быть в топ-5 мировых горно-металлургических компаний по динамике ЕВITDA и доходности для акционеров, мы уже задали себе высокую планку, для достижения которой нужно постоянно прикладывать массу усилий.

— Что вы делаете для достижения этой цели?

— Наша программа повышения эффективности, добавляющая к ЕВITDA 3% от затрат в год, мероприятия по улучшению портфеля продаж и развитию клиентских взаимоотношений приносили нам \$250–400 млн в год. Конечно, в 2018–2019 годах этому помогал и рынок. Сейчас ситуация объективно сложнее, но мы ищем новые резервы и

продолжаем внедрять уже найденные решения. Один из инструментов нашей бизнес-системы, «Фабрика идей», позволяет каждому сотруднику компании предложить идею улучшения технологии или процесса и рассчитывать на ее реализацию и вознаграждение по итогам. В 2019 году мы утвердили свыше 24 тыс. идей, реализовано свыше 18 тыс., и во многом обусловленный ими эффект от снижения затрат составил \$284 млн. А за первые семь месяцев этого года — уже свыше 26 тыс. принятых и более 18 тыс. реализованных идей. Я считаю, это много говорит и о профессионализме наших людей, и об уровне их вовлеченности.

— Улучшение процессов — один из столпов lean-менеджмента. В какой мере БСЕ использует его?

— Технология бережливого производства, конечно, оказала на нас влияние в самом начале пути: помню, во время первой экскурсии в Японию на завод Toyota мы были так увлечены темой, что оторвались от обсуждения только для взгляда на Фукусиму за окном. Но в этом году БСЕ исполнилось уже десять лет, и сейчас это система, в которой lean-инструментам уделена роль лишь одного из пяти элементов. В основе БСЕ лежит амбициозная цель, достижение которой обеспечивают принципы ЕВРАЗа, развитие сотрудников, эффективное управление и совершенствование процессов.

Мы считаем, что нашли свой путь, который нельзя просто скопировать для другой компании — это действительно уникальная система. ДНК ЕВРАЗа. При этом до 2020 года БСЕ активно внедрялась только на российских предприятиях компании, но сейчас мы стартем в Северной Америке. Начали с завода EVRAZ Pueblo, где после запуска нового производства будут выпускаться 100-метровые рельсы — именно они востребованы крупными железными дорогами, и важный для компании проект изначально должен реализовываться в правильной идеологии.

— Заметно, что ЕВРАЗ стал активнее применять цифровые решения и инструменты — учитываются ли они в бизнес-системе компании или рассматриваются в качестве возможного дополнения к основной деятельности?

— Сейчас мы позиционируем digital как инструмент внутри БСЕ в рамках элемента «совершенствование процессов». Хотя, когда мы начали заниматься цифровой трансформацией в 2017 году, она воспринималась как некая параллельная история. Мы не сторонники хайпа и считаем, что внедрять нужно только работающие и подходящие для наших активов инструменты.

СПРАВКА

ЕВРАЗ — вертикально интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с активами в России, США, Канаде, Чехии, Казахстане. Входит в число крупнейших мировых металлургических компаний по объемам производства стали. В 2019 году ЕВРАЗ произвел 13,8 млн тонн стали. Собственная база железной руды и коксующегося угля практически полностью обеспечивает внутреннюю потребности компании. Консолидированная выручка ЕВРАЗа за 2019 год составила \$11 905 млн, консолидированная ЕВITDA — \$2601 млн.

За три года в компании было реализовано свыше 70 цифровых проектов в различных направлениях, включая создание «цифрового двойника» ЕВРАЗ ЗСМК, который просчитывает сквозной экономический эффект по всей цепочке: от закупки сырья до выпуска проката, систему управления горно-транспортным оборудованием на ЕВРАЗ КГОК, различные мобильные решения и центр управления производством и промышленной безопасности Распадской угольной компании. Так что у нас появилась определенная уверенность в том, что цифровизация может приносить экономический эффект и помогать в решении стратегических задач. Переход на дистанционный формат, в котором выросла востребованность цифровых инструментов и agile-подхода, а также поиск новых заделов для повышения эффективности стали дополнительными аргументами для включения цифровизации в приоритеты компании. Мы говорили, что важно уметь плыть против течения, и если продолжить аналогию, то на лайнере с современными средствами навигации это получается лучше, чем на паруснике, вручную и ориентираться по звездам.

— Какие направления в цифре вы считаете наиболее перспективными? Сформирована ли программа цифровизации?

— Мы выбрали пять ключевых направлений: продвинутая аналитика (ПА), экспертные системы, мобильные решения, безбумажный документооборот и видеоаналитика. С начала года совершенствовались в области продвинутой аналитики: совместно с BCG разработали и запустили «системы-советчики» на шести предприятиях во всех трех дивизионах компании, ждем эффект не менее \$12 млн в год. Нам важно было на собственном опыте убедиться, что эта технология применима в индустрии. И опыт оказался успешным: в ПА поверили и производственники, и топ-команда.

Сейчас у нас стартовал масштабный проект «Цифровая трансформация» вместе с McKinsey и BCG. Мы планируем развить цифровые компетенции у руководителей, линейного менеджмента, производственников и технологов, дать углубленные знания ИТ-специалистам. У нас есть задача сформировать и реализовать свыше 100 проектов, которые дадут весомый экономический эффект уже в 2021 году. К проекту мы подошли с примерно 400 гипотезами, которые появились на одной из сессий юбилейного БСЕ-Саммита, так что база есть, но цель даже по нашим меркам крайне амбициозна. Потребуется высокая мобилизация малых групп, которые будут быстро, по agile-методике выдать цифровую продукт.

Очевидно, что быстро сформировать компетенции у большого числа сотрудников будет затруднительно, поэтому мы активно привлекаем и людей с рынка. Мы открыли центр разработки в Новосибирске, неформальной ИТ-столице страны, близко расположенной к нашим производствам, и набираем талантливых специалистов по направлениям machine learning, Data science и другим. Цифровизация — это большой путь, и мы хотим быть первой индустриальной компанией в России, которая пройдет его.

Записал Олег Трубецкий

Отскок от ценового дна

— кризис —

В тяжелых экономических ситуациях национальные правительства помогают крупнейшим компаниям, чтобы избежать влияния их коллапса на экономику. Нынешний кризис из-за пандемии коронавируса явил неприятное стечение негативных обстоятельств, когда одновременно с поддержкой экономики необходимо было обеспечивать социальные выплаты. Поэтому даже системообразующие, крупнейшие компании в России в нынешнем году рассчитывают только на свои силы. Каков же результат?

Если бы не разлив топлива

По оценкам компании «Норильский никель», предложение платины в первой половине 2020 года в сравнении с прошлым полугодием 2019 года снизилось на 17%, палладия — на 14%.

И в ближайшие годы улучшения не предвидится. Никель по прогнозу останется в профиците в 2021 и 2022 годах — на уровне 150–100 тыс. тонн, а это более половины годового выпуска «Норникеля». Рынок палладия наконец закроет дефицит, копившийся последние три-четыре года, а платина останется в профиците на уровне 0,7–0,8 млн унций.

Как следствие, цены на никель за прошедший год снизились с \$17,3 тыс./т в начале октября 2019 года, до \$15,1 тыс./т в начале ноября 2020 года. Но падение цен на 12,7% компенсировалось девальвацией рубля и ростом цен на другие металлы, выпускаемые компаний. На этом же фоне медь за тот же период подорожала с \$5609/т, до \$6750/т к настоящему времени. Палладий подорожал за тот же период с \$1750/унцию до \$2300/унцию. Цены на платину фактически сохранились на уровне конца октября 2019 года.

Причем объемы производства никеля для «Норильского никеля» за девять месяцев 2020 года составили 167 тыс. т, что на 1 тыс. т больше, чем за девять месяцев 2019 года, производство меди снизилось на 4%, до 359 тыс. т, выпуск палладия упал на 9%, до 2 млн унций,

а платины — на 7%, тысячи самолетов остаются на земле, а их производство приостановлено либо окончательно заморожено. Поэтому можно было бы ожидать обвала спроса на алюминий и падения цен на него до минимумов, которые наблюдались в 2014–2015 годах.

На начало октября 2019 года на Лондонской бирже металлов цена на алюминий находилась на уровне \$1705/т. В апреле 2020 года цены действительно пробивали дно рентабельности мировой алюминиевой индустрии в \$1421/т.

Однако масштабные вливания ликвидности на американском фондовом рынке привели к восстановлению цены до \$1820/т к началу ноября 2020 года. Мировое производство алюминия выросло за девять месяцев 2020 года на 1,5%, в основном за счет Китая, тем не менее «Русал» сократил уровень выпуска лишь на 0,1% и выплалил 2,8 млн тонн

Поддержка рентабельности

Международный спрос на авиаперевозки по итогам девяти месяцев 2020 года сокра-

ВРЕМЕННЫЕ ТРУДНОСТИ

С началом пандемии COVID-19 отраслевые эксперты металлургической отрасли оценивали падение потребления стали в 2020 году в России на уровне 10%. Однако уже в начале второго полугодия наметившееся оживление в промышленном и инфраструктурном строительстве скорректировало внутренний спрос.

Ведущий аналитик «КИТ Финанс Брокер» Дмитрий Баженов замечает, что российский спрос на металлопродукцию от более сильного падения удерживали стимулирующие меры со стороны государства, в частности увеличение расходов федерального бюджета на модернизацию инфраструктуры и строительство дорог. В итоге за первые девять месяцев нынешнего года российские металлургические компании хоть и снизили финансовые показатели и нарастили долговую нагрузку, но благодаря постепенному снятию ограничительных мер, снижению процентных ставок и поддержке экономики государством, включая льготное ипотечное кредитование, сумели сохранить высокую прочность.

«Пандемия оказала скорее временное негативное влияние на российскую черную металлургию,

в очередной раз подтвердив высокую эффективность и стабильное финансовое состояние крупных российских предприятий», — соглашается главный аналитик Промсвязьбанка Роман Антонов. — Падение спроса во втором квартале показало, насколько гибкими в отношении поставок на внутренний и внешний рынки являются российские игроки. В этом плане в большей степени преуспели «Северсталь» и НЛМК, увеличившие экспорт, а ММК использовала спад как возможность для проведения плановых ремонтов на своих площадках».

В условиях новой реальности в ОМК приступили к активному созданию в компании цифровой среды, используя на производстве программы роботизации, цифровые технологии «умных ремонтов» и «машинное зрение». Несмотря на вызовы пандемии, ОМК продолжал реализацию самой большой в своей истории инвестпрограммы с общим объемом 160 млрд рублей.

По оценкам Фонда развития трубной промышленности (ФРТП), сокращение спроса на рынке труб по итогам 2020 года оценивается в 8–10% относительно 2019 года, до 9,08 млн тонн. При этом производство достигнет 10,4 млн тонн труб, из которых 1,7 млн тонн

пойдет на экспорт. «Спрос на трубы в России активно восстанавливается, а в 2021 году вернется к уровню 2019 года», — уверен директор ФРТП Игорь Мальшев. — Обеспечить рост спроса помогут прежде всего инвестиционные программы предприятий российского нефтегазового комплекса».

По словам генерального директора трубо-магистрального дивизиона Группы ЧТПЗ Бориса Коваленкова, несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, его компания продемонстрировала хорошие финансовые результаты по итогам работы в первом полугодии 2020 года.

«Для металлургического комплекса в целом сегодня актуальна проблема ненадлежащей обеспеченности стратегическим сырьем — ломом черных металлов. Особенно на фоне ограниченного объема его предложения во время пандемии и запрета импорта из Казахстана», — говорит директор ФРТП Игорь Мальшев. При этом он считает необходимым принятие единых системных мер регулирования экспорта лома черных металлов при одновременном недопущении установления на внутреннем рынке ЕАЭС барьеров, ограничивающих доступ к стратегическому сырью.

Дмитрий Смирнов

производителей Boeing и Airbus идут не лучшим образом на фоне закрытия международных авиаперелетов.

Тем не менее, несмотря на заявления о сокращении части персонала компании, накопленный ею запас прочности остается достаточно высоким. Во-первых, в 2019 году объем производства основной продукции, которая на 90% представлена титановой продукцией, оценивался в 32,5 тыс. тонн, так что, даже несмотря на объявленное снижение загрузки в 2020 году на 25% и на 40% относительно уровня 2019 года, показатели выпуска остаются довольно высокими. Во-вторых, хотя аэрокосмическая отрасль является крупнейшим клиентом компании с долей 70%, прочие потребители продукции ВСМПО-АВИСМА, такие как атомная отрасль, ВПК и энергетическое машиностроение, химическая отрасль, смогут частично компенсировать потери объемов на ключевом рынке. Кроме того, предприятие контролируется госкорпорацией «Ростех», а значит, сложившаяся ситуация вряд ли будет пущена на самотек.

Нельзя не отметить также, что российской компании сложившаяся ситуация отчасти на руку. Из-за снижения курса рубля ее конкурентоспособность на мировом рынке возрастает, тогда как международные игроки рынка титанового проката едва ли смогут пережить период низких цен в полном составе. Не исключено, что в ближайший год часть мировых производителей титанового проката будет закрыта, а это приведет к дефициту мощностей к 2022–2023 годам, когда авиастроение начнет оправляться от последствий пандемии. Таким образом, ВСМПО-АВИСМА сможет навести потери и выйти из кризиса за счет календаря, хотя для этого и потребуются немалые усилия.

Можно констатировать, что флагманы отечественной цветной металлургии — крупнейшие игроки на своих рынках пусть и не без потерь, но справляются с кризисом и имеют все шансы выйти из него в достойном виде: сохранив коллектив, объемы производства.

Максим Худалов