

металлургия

На пике актуальности

— СМИ —

«За три года работы в заводской газете я прожила гораздо большую журналистскую жизнь, чем за 30 лет работы в муниципальной прессе, — признается Елена Филатова, главный редактор газеты «Электросталь». — Здесь все значительно масштабнее, глубиннее, журналистика более мобильная и правдивая».

Корпоративные издания металлургических предприятий развиваются и издаются для решения совершенно конкретных задач внутренней коммуникации — не случайно редакции являются подразделениями департаментов/управлений внутренних и внешних коммуникаций и пресс-центров. Они же ранжируют инфоповоды, определяют и информационную политику газет. По сути, металлургические СМИ сегодня — это один из важных инструментов взаимодействия и коммуникации с сотрудниками компаний.

«Тематика газет оттачивается от нужд предприятия, ведь мы должны информировать сотрудников о том, что происходит в компании, о переменах у нас и в отрасли в целом, — объясняет главный редактор газеты «Курская руда» Дмитрий Голоцуков. — Любая корпоративная газета транслирует стратегию компании в ее развитии, это открытая трибуна для руководителей, которые могут здесь рассказать и объяснить своим сотрудникам, где мы находимся, куда мы должны двигаться и за чем. Для чего проводятся модернизация и ремонт, почему мы переходим на более качественное сырье, что происходит сегодня на рынке, с кем мы конкурируем — ответы на все эти вопросы наш читатель должен найти на страницах газеты».

Важнейшая задача заводской газеты, вернее, миссия — объединять. Газета помогает сотрудникам разных предприятий почувствовать себя частью огромного трудового коллектива. Каждый рабочий должен четко представлять себе общую картину работы большой компании, в которую входят десятки предприятий, и всю производственную цепочку. Каждый должен понимать, что от его работы зависит качество продукта, получаемого конечным потребителем.

Мотивация — еще одна важная миссия корпоративных изданий в металлургии, отчасти это то, что раньше называли поддержанием преемственности трудовых династий. Во многих семейных архивах бережно хранятся старые вырезки из заводских газет с материалами о дедах, отцах. К ним добавляются свежие публикации об их детях, внуках и правнуках, которые сегодня трудятся на предприятиях. Статья в газете — лучший способ нематериальной мотивации для работника.

«Предприятия «Русала» расположены по всей стране, основной персонал работает на производстве, а не в офисе за компьютером, поэтому до сих пор корпоративная газета остается лучшим инструментом коммуникации с сотрудниками, возможность рассказать им о целях и задачах компании, ее стратегии, о реализуемых проектах, о том, что на всех предприятиях компании происходит, об интересных людях и их достижениях. Все существующие на сегодня цифровые решения пока не могут дать той эффективности, которую обеспечивает газета. Кроме того, на наших предприятиях трудится немало людей старше 45 лет — это около 30%, и они привыкли к бумажным носителям. Возможно, через пять-десять лет, когда им на смену придут те, кто начал знакомиться с соцсетями еще в школе, газету вытеснят цифро-

Курская Руда

№ 42 (2020) 23 Октября 2020 года, Пятница. Выдается с 1989 года

Непрерывное развитие
3

Решить точно в срок
4

Своевременность — залог победы
16

Для ключевых приоритетов компании

Вслед за мечтой 13

Водитель по вывозке горной массы из карьера Максим Малафеев и его коллеги из ангарного управления Михайловского ГОКа им. А. В. Варичева отмечают свой профессиональный праздник — День автомобилиста.

Современные многотиражки — источник достоверной и полной информации, средство мотивации, повышения вовлеченности, объединения сотрудников

вые СМИ, — говорит Рустам Закиев, директор департамента коммуникационных и социальных проектов компании «Русал».

Металлургические СМИ активно осваивают интернет-пространство. Электронные версии есть у всех изданий — правда, их аудитория пока намного меньше, чем печатных — например, у «Северстали» 5 тыс. читателей в онлайн, тогда как печатная версия выходит в 17,5 тыс. экземпляров. В газете публикуются QR-коды, по которым можно найти материалы, размещенные на корпоративном портале или в соцсетях компании.

«Вестник РУСАЛа» отказался от региональных вкладов в пользу мобильного портального решения «РУСАЛ Онлайн» (у каждого предприятия есть адаптированный к потребностям завода информационный раздел), которое сейчас находится на этапе активного подключения.

Современные многотиражки — источник достоверной и полной информации, средство мотивации, повышения вовлеченности, объединения сотрудников. Главным читателем сегодняшних заводских газет — рабочий, мастер, бригадир. Пишут о нем и для него. Так было, когда многотиражки создавались, и остается неизменным по сей день. Газеты, как и раньше, распространяются по подписке, их выкладывают на центральных проходных, в небольших городах издания поступают в местную администрацию.

Когда-то многотиражки, а сегодня — еженедельные корпоративные газеты, создаваемые по законам современной журналистики, наполненные самыми важными новостями и самой актуальной информацией о жизни заводов и заводчан, — уникальное явление в современном информационном потоке.

Наталья Тимашова

Третий лишний

— конкуренция —

Уже два года на российском рынке цельнокатаных колес (ЦКК) существует коллизия: украинская компания «Интерпайп» активно на нем работает, несмотря на обвинения в демпинге. При этом материнский холдинг «Интерпайпа» и, собственно, владелец Виктор Пинчук находятся под санкциями РФ. Однако продолжать спокойно делать деньги в России спонсору украинских националистов вряд ли удастся.

Разворот рынка

Ажиотаж на рынке ЦКК царил два-три предыдущих года, когда спрос опережал предложение. Но с четвертого квартала 2019 года спрос начал ослабевать. Резко выросло количество вагонов, которые временно не использовались. Только у РЖД в конце прошлого года простояло в ожидании погрузки больше 100 тыс. вагонов (около 10% подвижного состава). В основном не востребованы были полувагоны, задействованные под погрузку угля. При этом наблюдался дефицит колес. В феврале 2019 года колеса продавали по 65–80 тыс. руб. за штуку.

Пандемия коронавируса нанесла новый удар по индустрии железнодорожных перевозок, что рикошетом ударило по производству грузовых вагонов и ЦКК. Со второго квартала 2020 года закупки новых колес, по оценке участников рынка, сократились на 30–40%.

Одновременно с падением спроса выросло предложение. К примеру, Нижнетагильский меткомбинат (НТМК) Евраз Романа Абрамовича запустил новую линию полнопрофильной обработки железнодорожных колес мощностью 65 тыс. штук в год. С ее запуском мощности НТМК по выпуску обработанных колес выросли до 510 тыс. штук в год. В ближайшее время предложение вырастет еще больше. В ОЭЗ «Титановая долина» в Свердловской области Евраз и системный интегратор ремонта вагонов ООО «Рейл Сервис» создали ООО «Аллегро» мощностью 200 тыс. железнодорожных колес в год с возможностью увеличения до 300 тыс. Открытие цеха намечено на конец 2022 года.

По оценке Института проблем естественных монополий (ИПЕМ), производственные мощности позволяют Выксунскому металлургическому заводу (ВМЗ, входит в Объединенную металлургическую компанию) поставить на российский рынок 910 тыс. штук, «Евраз НТМК» — 510 тыс. штук, казахстанскому «Проммашкомплекту» и украинскому «Интерпайпу» — по 200 тыс. штук каждый. Еще 150 тыс. колес приходится на импорт из Китая. В целом потенциальное предложение оценивается в 1 млн 970 тыс. колес.

Это превышает спрос. По прогнозу ИПЕМа, профицит на рынке колес в 2020–2021 годах будет составлять 439–661 тыс. штук, или 23–31% предложения. Цены пошли вниз. В начале осени 2020 года колеса продавались по 58–60 тыс. руб. без НДС за штуку.

Запоздалое решение

Чтобы сгладить негативные тенденции в отрасли, Евразийская экономическая комиссия (ЕЭК) в июне вернула антидемпинговую пошлину в 34,22% на железнодорожные колеса украинского «Интерпайпа». Это решение поддержали Минтранс РФ и РЖД. В министерстве уверены, что «Интерпайп» получил большую выгоду от дефицита колес на рынке РФ. Любопытно, что против возврата пошлины выступила ФАС, которая не увидела демпинга в поставках «Интерпайпа».

Надо признать, что пошлина не была действенным ограничением для импорта колес с Украины, говорит источник „Ъ“ в отрасли. По его мнению, антидемпинговая пошлина лишь устранила недобросовестный импорт, который оказывал негативное влияние на отечественные предприятия и сдерживал инвестиции в модернизацию и расширение мощностей.

Впрочем, решение ЕЭК вернуть антидемпинговую пошлину на колеса «Интерпайпа» запоздало. Это надо было делать еще в прошлом году, когда цены на цельнокатаные колеса быстро росли — во многом из-за подорожания услуг вагоноремонтных заводов. «В этом году ситуация на рынке ЦКК кардинально изменилась: выпуск вагонов сильно упал, а производство колес продолжало расти.

В ближайшие полтора-два года восстановления спроса на вагоны ждать не придется. А значит, те значительные мощности по выпуску колес, которые вводились перед прошлым пиком производства вагонов, окажутся избыточными.

Неплохо заработал

У демпинга «Интерпайпа» имеется и политический подтекст. 1 ноября 2018 года премьер-министр России Дмитрий Медведев подписал постановление об ответных санкциях против Украины. В черный список попали 322 человека и 68 компаний. Среди них спонсор украинских русофобов Виктор Пинчук, а также его зарегистрированная в Британии инвестиционно-консалтинговая группа EastOne Group Ltd, которая является материнской структурой «Интерпайпа».

Несмотря на режим действующих санкций, бизнесмен Пинчук неплохо заработал на России. В прошлом году «Интерпайп» поставил на российский рынок 223 тыс. колес. По данным ЕЭК, в 2019 году импорт частей подвижного состава с Украины в страны ЕАЭС по сравнению с 2018 годом вырос в 2,2 раза в стоимостном выражении, до \$355 млн, и на 36% в объеме — до 161 тыс. тонн. На Россию пришлось 71,7% импорта, на Белоруссию — 23,6%, на Казахстан — 4,7%. То есть только на ЦКК зять второго президента Украины Леонида Кучмы получили на российском рынке прибыль, превысившую \$200 млн.

Каким образом ему это удалось? До введения санкций поставки в РФ железнодорожных колес осуществляла российская структура ООО «Интерпайп-М». Однако затем Пинчук обратился к посредникам — S.I. Group Consort Ltd (Израиль), Salita Systems FZE и Global Trade Partners (оба из ОАЭ) и «Лесстройтор» (Белгородская обл., г. Валуйки). При желании российские регуляторы без труда могли бы разобрататься с нехитрыми схемами поставок.

Российские ведомства, призванные обеспечить режим санкций против компании Виктора Пинчука, действовали явно несогласованно. Вместо координации усилий нередко звучали обвинения в адрес друг друга. Приходится признать, что до уровня американского регулятора OFAC им еще очень далеко. Если какой-то из зарубежных производителей попадает в его SDI-лист, с ним моментально прекращают сотрудничество все участники национального металлургического рынка США.

Впрочем, продолжать делать деньги в России спонсору добровольческих батальонов украинских националистов вряд ли удастся. В октябре 2020 года Минтранс РФ, несмотря на действие антидемпинговой пошлины на украинские колеса, предложил полностью запретить их ввоз в РФ. Идея выдвинута вовремя. То есть мощности российских производителей ЦКК останутся профитными.

Сергей Артемов

На удаленке

— инструменты —

Перечень проектов в сфере цифровизации, реализуемых металлургическими компаниями, обширен.

Впрочем, эксперты отмечают, что цифровизацию металлургических предприятий сдерживают недостаточная общая культура производства и неумение в полной мере распорядиться собираемой информацией. Все крупные компании реализовали проекты по установке датчиков и сбору данных на производстве. Этот этап цифровизации успешно пройден, собрано огромное количество данных. Теперь нужно научиться их анализировать, учиться понимать, какие данные на что влияют, какие

для чего необходимо использовать. Для этого нужно развивать технологии машинного обучения и обработки больших данных.

Очевидно, что лучше других корпоративные переживут компании, которые достигли наибольших успехов в цифровой трансформации своего бизнеса.

На лету

В начале ноября стало известно, что НЛМК Владимира Лисина создал на базе горнорудных активов центр обработки и анализа данных, полученных с применением беспилотных летательных аппаратов. Беспилотники будут применяться при геологоразведочных работах в карьере, для мониторинга состояния дорог,

тепелосетей, линий электропередачи и других инфраструктурных объектов. Использование аэрофотосъемки должно позволить компании более оперативно собирать информацию для геологоразведки и других маркшейдерских работ, точнее определять содержание железа и его распределение в горной массе сразу же после взрыва и, следовательно, более эффективно регулировать отгрузку руды из карьера, контролировать состояние дорог в карьере и своевременно их ремонтировать. Беспилотники будут также снимать опасные или труднодоступные объекты: дымовые и вентиляционные трубы, хвостохранилище и другие. БПЛА будут ежегодно совершать около 600 полетов над 150 объекта-

ми площадью 5 тыс. га. Экономический эффект от расширения использования БПЛА оценивается на уровне 100 млн руб. в год.

Еще один интересный проект НЛМК в сфере цифровизации, реализованный компанией недавно, — внедрение системы управления закупками SAP Arriba Sourcing для повышения эффективности выбора и приобретения оборудования. Система позволяет стандартизировать процесс выбора поставщиков, сравнивать технические характеристики оборудования и условия сотрудничества, контролировать выполнение задач и соблюдение сроков, эффективно взаимодействовать в едином пространстве всем участникам процесса закупок и таким образом экономить время и ресурсы компании. Это цифровое решение позволит сократить операционные затраты в процессе закупки на 20–40%.

В инвестпрограмме «Норникеля» существенное место уделено именно проектам в сфере цифровизации. Предполагается, что в период с 2019 по 2022 год капитальные затраты «Норникеля» составят \$10,5–11,5 млрд — так указано в презентации долгосрочной стратегии компании. Без учета экологических инвестиций и проектов роста капиталозатраты компании за четыре года составят \$6,5–7,5 млрд, 3% из которых, то есть около \$200 млн, будет направлено на внедрение информационных технологий. Эффект от этих инвестиций компания рассчитывает получить более существенный: ежегодный рост EBITDA на \$30–40 млн, говорится в документе. Уже сейчас в «Норникеле» действует система интеллектуальных цифровых двойников. А операционные диспетчерские центры, работающие на крупнейших рудниках компании, позволяют в режиме реального времени круглосуточно контролировать ход выполнения добычных работ и планировать проведение горных работ на всех временных горизонтах. В этот проект компания инвестировала 400 млн руб.

Мария Иванова

поиск дополнительной стоимости

По данным Всемирного экономического форума, из 54 промышленных компаний, наиболее успешно адаптировавших цифровые инструменты, 4 представляют глобальный металлургический сектор. У лидеров металлургической отрасли экономический эффект от внедрения «цифры» весьма значительный: \$10–15 EBITDA на тону стали в год, а потенциал оценен в \$35–50. Причем полностью реализовать его удается тем игрокам, которые способны осуществить цифровой переход в масштабе всей компании.

Великая цифровая металлургическая революция началась через 100 лет после Великой Октябрьской. Переводные представители отрасли стали изучать возможности, которые дают большие объемы данных и другие цифровые решения, в 2016–2018 годах. Их примеру последовало большинство металлургических компаний мира. Цель — найти способы извлечения дополнительной стоимости.

Но, во-первых, для внедрения «цифры» необходимо использование больших объемов данных, которые не всегда есть у компании на старте трансформации. Это вместе с созданием систем передачи и обработки данных требует дополнительных инвестиций в инфраструктуру, которые обычно окупаются только при развертывании большого числа цифровых проектов, работающих в комплексе.

Если же установка, например, дополнительных датчиков сбора данных на прокатном стане будет использоваться исключительно для реализации предиктивных моделей технического обслуживания и ремонта, то срок их окупаемости может растянуться на десять и более лет.

Во-вторых, для полной реализации потенциала цифровые решения должны генерироваться не только извне, а это невозможно без масштабного вовлечения сотрудников компании.

В металлургической отрасли, работники которой недостаточно знакомы с цифровыми инструментами и пониманием их возможностей зачастую ограничено их личным опытом, цифровой переход потребует массовой переподготовки персонала. Программы переподготовки должны использовать разнообразные форматы обучения: ауди-

торные занятия, решение практических кейсов, командную работу, в том числе онлайн. Впоследствии новые навыки предстоит внедрить в массовую повседневную практику.

В-третьих, еще одно важное направление — цифровизация производственных и вспомогательных процессов при помощи мобильных приложений или других программных продуктов. Возможности их применения широки: от систем управления сложной внутри- и межцеховой логистикой (например, для улучшения оборачиваемости парка чугуновозов или сталеразливочных ковшей) до сервисов заказа корпоративного транспорта или цифровых дашбордов для обсуждения результатов работы смен или отдельных операторов. Внедренные точно, лишь на одном производственном участке, и действующие изолированно, подобные кейсы могут дать эффект не более \$1–3 на тону. Чтобы его увеличить, необходимо оперативно перейти к «тотальной цифровизации». Это невозможно без инвестиций в инфраструктуру обработки данных, которые оправданы только в том случае, если на них реализуется целый комплекс цифровых решений, обеспечивая кумулятивный экономический эффект.

В-четвертых, масштабные цифровые преобразования в металлургии требуют обычно не менее 18–36 месяцев. За это время цифровые инструменты устойчиво внедряются в ДНК компании, с тем чтобы обеспечить ей долгосрочные конкурентные преимущества. Большинство компаний, преуспевших в цифровой трансформации, приступили к масштабным переменам в течение шести месяцев после первых положительных результатов на пилотных кейсах.

В-пятых, для работы с цифровыми данными компаниям также требуются специалисты, спрос на которых на рынке труда сегодня существенно превышает предложение: дата-сайентисты, дата-инженеры и другие. Одновременно нанять в компанию нужное количество таких работников нелегко. Одним из решений может стать создание постоянных или временных партнерств со специализированными компаниями и командами, экспертами цифрового рынка.

Сергей Заборов, партнер McKinsey & Company

СЕБЕСТОИМОСТЬ НАДЕЖДЫ

Пандемия коронавируса поставила бизнес перед лицом нового кризиса, который начался к тому же сразу после обвала нефтяного рынка. Локдаун реального сектора экономики избежать удалось, по крайней мере в России: наученные горьким опытом Китая, заводы смогли принять меры и не допустить приостановки работы.

Остановку предприятий российской металлургии вообще трудно себе представить, поскольку в России преобладает агломерационное производство.

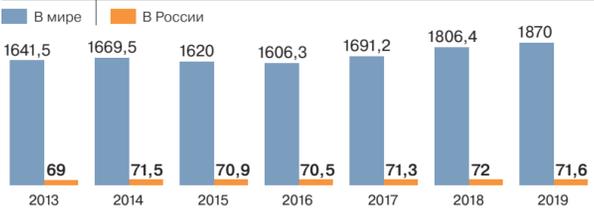
Конечно, металлургам пришлось непросто, особенно в период, когда была остановлена строительная отрасль, ведь на нее приходится более половины потребления стали в стране. Компаниям пришлось корректировать инвестпрограммы и какое-то время работать на склад. Новолитейский металлургический комбинат (НЛМК) Владимира Лисина 30 апреля сообщил, что капитальные затраты компании в 2020 году снизятся на 20–25% — с запланированных \$1,2 млрд до \$900–950 млн. Отказывается от части инвестпроектов и «Северсталь»: инвестиции компании в 2020 году снизятся на 15%, с \$1,7 млрд до \$1,45 млрд, однако в случае негативного развития ситуации на глобальных рынках стали инвестпрограмма может быть сокращена на 30–40%.

ММК объявила о сокращении инвестпрограммы на год на 20%, до \$700 млн. Но в целом крупнейшие компании отрасли имеют все шансы безболезненно пройти этот кризис: низкая долговая нагрузка (у крупнейших сталелитейных компаний — «Северсталь» Алексея Мордашова, ММК Виктора Рашникова и НЛМК, которые суммарно обеспечивают 56% российского производства стали, этот показатель стабильно ниже 1 EBITDA), низкая себестоимость производства (себестоимость производства тонны слэба российскими компаниями в среднем в два раза ниже, чем европейскими аналогами).

Мария Иванова

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ (МЛН Т)

ИСТОЧНИКИ: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, WORLD STEEL ASSOCIATION, METALTOURG, DELOITTE.



РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО EBITDA РОССИЙСКИХ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СРАВНЕНИИ С МИРОВЫМИ КОНКУРЕНТАМИ (%)

