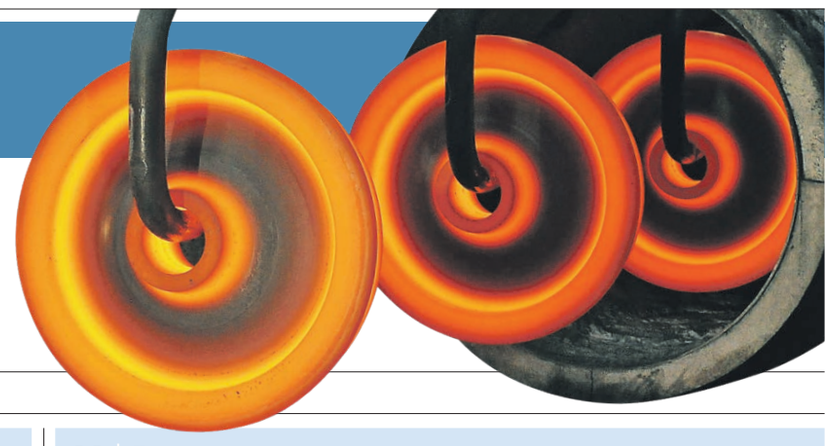
Снижение курса рубля поможет экспортерам в условиях падения спроса | 21



М

Тематическое приложение к газете **Коммерсантъ**

Металлургия

Среда 18 ноября 2020 №211 (6932 с момента возобновления издания) **kommersant.ru**

20 | Выход на конечного потребителя как способ выхода из кризиса

21 | Об опыте рентабельной цифровизации на производстве и в управлении

22 | Рынок железнодорожных колес заждался антидемпинговых санкций

Акции российских металлургических компаний в коронакризис вели себя лучше рынка, большинство наиболее ликвидных бумаг по итогам первых десяти месяцев текущего года существенно выросло. При этом у них остается хороший потенциал роста — похоже, что в металлургии долгосрочный тренд меняется с нисходящего на восходящий. К тому же акции российских металлургов обычно восстанавливались после кризисов быстрее, чем акции других отраслевых эмитентов.

С учетом коррекции на рынке

— биржа —

Секреты устойчивости

2020 год для акций российских металлургических компаний складывается довольно удачно, несмотря на коронакризис и замедление экономики. По итогам первых десяти месяцев отраслевой индекс металлов и добычи Мосбиржи вырос на 25,0%, индекс широкого рынка Мосбиржи потерял за этот период 11,7%.

Столь бурный рост отраслевого индекса был обеспечен в значительной степени результатами золотодобывающих компаний: акции «Полюса» (вес в отраслевом индексе — 13,8%) подскочили в цене на 118,7%, «Полиметалла» (вес 13,7%) — на 72,2%.

Золото начало дорожать еще в прошлом году на фоне рисков, вызванных торговыми спорами, отмечает аналитик «Финама» Алексей Калачев. С приходом же пандемии рост цен ускорился, и стоимость золота достигла новых исторических максимумов: «Дело даже не только в защите от рисков. Масштабные вливания ликвидности в экономику для преодоления последствий пандемии в первую очередь пошли в ликвидные активы, в том числе золото и производные от него инструменты — „золотые“ ETF и акции золотодобывающих компаний».

Производители цветных промышленных металлов оказались в более сложном положении. Медь, никель, алюминий чутко реагируют на мировую промышленную динамику. Хотя с апреля началось восстановление цен, которые практически вернулись на уровень 2019 года, динамика акций российских производителей цветных промышленных металлов сдерживается рядом специфических проблем. В частности, последствиями аварии на ТЭЦ-3 в Норильске, когда более 20 тыс. тонн дизельного топлива вылилось в тундру. «Норникель» в дополнение к масштабной задаче по модернизации производственных мощностей вынужден заниматься устранением последствий этой аварии, Росприроднадзор предписал ему выплатить гигантский штраф в размере более $2 млрд. Резерв, который компания создала под возможную будущую выплату, съел практически всю прибыль первой половины 2020 года, при том, что выручка компании за этот период увеличилась на 7%. «Русал» при этом является крупным акционером «Норникеля». В итоге с января по конец октября акции «Норникеля» и «Русала» потеряли в цене по 1,3%.

Бумаги представителей черной металлургии в целом вели себя лучше рынка. За первые десять месяцев года акции НЛМК прибавили 28,8%, «Северстали» — 15,7%.

«В сравнении с рынком в целом акции металлургов выглядели довольно устойчиво. Значительная часть их выручки формируется в привязке к валюте. За счет этого девальвация рубля с начала года частично компенсировала негативное влияние ухудшения мировой конъюнктуры»,— объясняет преимущество отечественных металлургов перед западными и перед российскими компаниями несырьевых отраслей эксперт по фондовому рынку «БКС Мир инвестиций» Дмитрий Пучкарев.

Впрочем, акции ММК потеряли 11,4%. Акции ЕВРАЗа в долларах на LSE (London Stock Exchange — Лондонская фондовая биржа) упали на 10,1%, при этом в рублевом эквиваленте выросли на 15,4%.

«Акции сталелитейных компаний по всему миру торгуются существенно ниже значений на начало года. Это обусловлено затяжным спадом цен на сталь, который длится с 2018 года и достиг дна лишь в марте 2020 года»,— говорит аналитик ИК «Велес Капитал» Василий Сучков.

При этом дополнительную поддержку акциям компаний черной металлургии оказывает их традиционная щедрость в отношении дивидендных выплат. «Российские металлургические компании характеризуются наиболее высокой дивидендной доходностью среди аналогов,— говорит Василий Сучков.— Дивидендная доходность ЕВРАЗа, „Северстали“ и ММК составляет 11–12%, НЛМК — 8%, притом что доходность зарубежных эмитентов не превышает 5%». На конец октября ожидаемая дивидендная доходность названных компаний на горизонте 12 месяцев находилась вблизи двузначных значений, отмечает Дмитрий Пучкарев.

Алексей Калачев обращает внимание на то, что прибыль металлургов с учетом переоценок и списаний снизилась существенно: у НЛМК за январь—сентябрь 2020 года по сравнению с тем же периодом прошлого года она упала на 40,5%, у «Северстали» — на 54,8% и у ММК — на 62,1%.

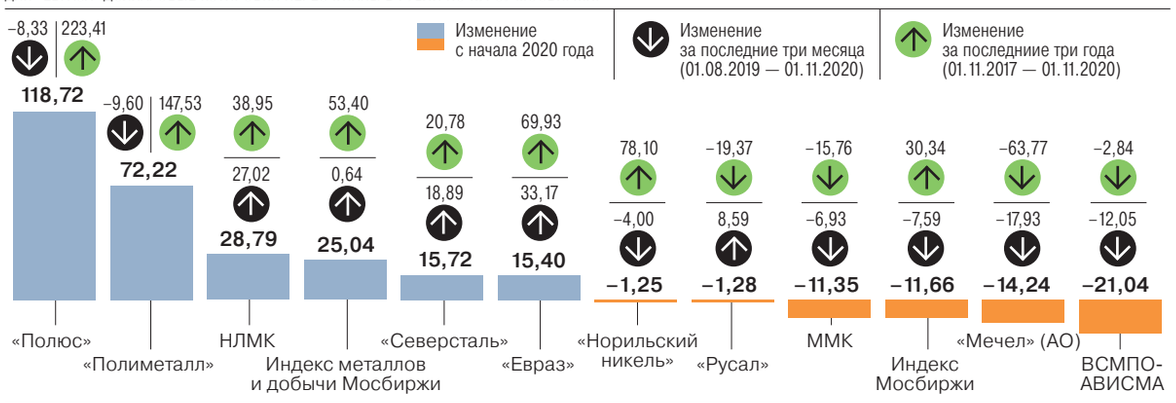
Но для акционеров важна величина свободного денежного потока (FCF), поскольку на его основе эти компании рассчитывают квартальные дивиденды по акциям. В третьем квартале «Северсталь» удвоила FCF по сравнению со вторым кварталом до уровня $382 млн, у ММК он составил $335 млн против отрицательного значения –$18 млн во втором квартале. У НЛМК FCF упал на 21,4%, до $239 млн, однако совет директоров компании принял решение увеличить объем выплачиваемых за квартал дивидендов.

В результате по итогам третьего квартала компаниям удалось обеспечить хорошую дивидендную доходность по своим акциям, что должно поддержать их стоимость, говорит Алексей Калачев. По акциям НЛМК рекомендовано выплатить по 6,43 руб., что к цене на конец октября дает 3,55% квартальной дивидендной доходности. «Северсталь» может выплатить по 37,34 руб. на акцию, доходность 3,56%. Дивиденды ММК могут составить 2,391 руб. на акцию, и с учетом того, что бумаги компании до этого преимущественно снижались, это дает дивидендную доходность на уровне 6,65%.

с20

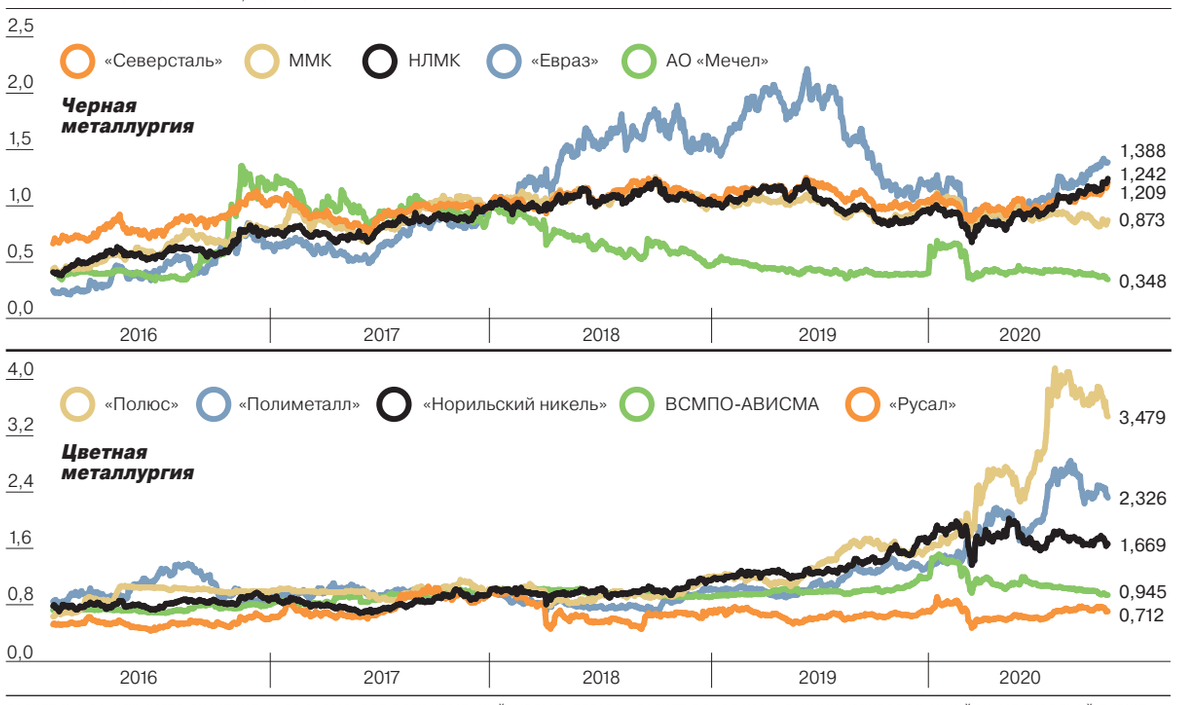
КАК АКЦИИ РОССИЙСКИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ РЕАГИРОВАЛИ НА «КОРОНАКРИЗИС» (%)

РАСЧЕТ "Ъ" НА ОСНОВАНИИ ДАННЫХ КОТИРОВОК АКЦИЙ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ И LSE (ДЛЯ «ЕВРАЗА»), ДЛЯ «ЕВРАЗА» ДОЛЛАРОВЫЕ КОТИРОВКИ ПЕРЕСЧИТАНЫ В РУБЛИ ПО КУРСУ МОСБИРЖИ.



ДИНАМИКА НАИБОЛЕЕ ЛИКВИДНЫХ АКЦИЙ РОССИЙСКИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

ИСТОЧНИКИ: МОСКОВСКАЯ БИРЖА, REUTERS.



РАСЧЕТ "Ъ", ЗА 1 ПРИНЯТО ЗНАЧЕНИЕ НА 03.01.2018. ДЛЯ ВСЕХ КОМПАНИЙ, КРОМЕ «ЕВРАЗА», РАСЧЕТ ОСНОВАН НА ДАННЫХ КОТИРОВОК АКЦИЙ НА МОСКОВСКОЙ БИРЖЕ, ДЛЯ «ЕВРАЗА» — НА КОТИРОВКАХ НА LSE.

Спрос дороже рубля

— тенденции —

Металлургическая индустрия в полной мере ощутила на себе влияние сильнейшего падения цен на нефть и газ, коронакризиса и прочих неприятностей, выпавших в 2020 году на долю глобальной экономики. В этих условиях черная металлургия демонстрирует противоречивые тенденции: с одной стороны, в ней наблюдается спад, с другой — идет постоянный подъем, стремление к увеличению производства и продаж.

Европейские качели

За девять месяцев нынешнего года мировая выплавка стали, по оценке World Steel Association, сократилась на 3,2%, до 1,347 млрд тонн.

Особенно сильный ее провал случился в странах Евросоюза, суммарное производство стали рухнуло на 17,9%, до 99,361 млн тонн. Наибольшие потери понесли ключевые члены ЕС, Германия и Франция. В Германии выпуск стали уменьшился на 15,7%, до 25,728 млн тонн, во Франции — на 26,8%, до 8,227 млн тонн.

В сходной ситуации оказались США, Индия и Япония. В США выплавка стали снизилась на 19,2%, до 53,462 млн тонн, в Индии — на 16,5%, до 70,203 млн тонн, в Японии — на 19,1%, до 61,208 млн тонн.

На этом фоне Китай сумел увеличить производство стали на 4,5%, до 781,593 млн тонн. Хотя он первым пострадал от пандемии COVID-19, но первым и выкарабкался благодаря чрезвычайно жесткому карантину и фантастической дисциплине его граждан. Власти КНР приняли беспрецедентные меры, направленные на поддержку национальной экономики: от снижения налоговой нагрузки (в ущерб доходам бюджета) до выпуска государственных облигаций для финансирования инфраструктурных проектов, выступающих драйвером спроса на сталь.

Спрос на сталь в 2020 году, по оценке World Steel Association, может сократиться на 2,4%, до 1,725 млрд тонн. Более глубокого спада удастся избежать в нынешнем году вследствие расширения потребления стали в КНР на 8%. В 2021 году спрос может вырасти или остаться неизменным.

В Евросоюзе, США, Японии и Индии такого не будет: там в 2020 году потребление останется ниже, чем в 2019-м, и нет уверенности в его быстром восстановлении в 2021 году.

Динамика цен за прошедший год нетипична для кризисного времени. На London Metal Exchange фьючерс на арматуру в октябре 2019 года котировался около $400 за тонну, в период первого локдауна он снижался до $375, в конце октября 2020 года торговался на уровне $445.

Рентабельность в актив

Положение дел в российской промышленности тоже не идеально. По окончании десяти месяцев 2020 года остается только констатировать, что в вузе нам не напрасно преподавали теорию вероятностей.

с20

На удаленке

— инструменты —

Металлурги активно осваивают цифровое управление бизнесом. Дело не ограничивается переводом офисного персонала на удаленную работу и онлайн-продажами, которые компании развивают уже несколько лет. За лето и осень 2020 года они реализовали множество проектов цифровизации производственного процесса. И тем, кто дальше продвинулся по этому пути, проще будет пережить коронакризис.

Стадия трансформации

В отличие от банковского сектора или ритейла, металлургия весьма консервативна и относительно недавно, всего года три назад, вступила в стадию цифровой трансформации. Директор Института информационных технологий университета «Синергия» Станислав Косарев отмечает: «Сейчас все больше металлургических компаний используют видеоаналитику, в первую очередь для обеспечения безопасности труда на производстве и контроля качества. Снижается количество брака. И хотя уровень цифровизации в металлургии пока значительно ниже, чем, например, в автомобильной промышленности, он будет расти. И пандемия подтолкнула руководство компаний в этом направлении».

В 2018–2019 годах металлургические компании активизировали внедрение цифровых технологий, которые стали дополнительным инструментом для оптимизации затрат, следует из отчета компании Deloitte «Тенденции развития горнодобывающей отрасли-2020». Развитая цифровая инфраструктура помогает эффективно противостоять кризису как минимум в части перевода административного и управляющего персонала на удаленную работу. Конкурентное преимущество получают цифровые компании, способные осуществлять удаленное управление производством и удаленное принятие решений. Пандемия ускорила эти процессы.

Полный цикл

В октябре текущего года в рельсобалочном цехе ЕВРАЗа на ЗСМК была запущена в промышленную эксплуатацию система мониторинга и диагностики прокатного стана. Это один из проектов цифровой трансформации, которые реализуются на комбинате. Система мониторинга и диагностики — это программно-технический комплекс, состоящий из двух серверов, оборудования коммуникаций и видеосвязи, интегрированных в действующую автоматическую систему управления технологическими процессами (АСУ ТП) стана горячей прокатки. Используя базу экспертных знаний, результатов анализа инцидентов, а также более 2 тыс. параметров, специалисты разработали около 300 критериев работоспособности оборудования. На их основе формируются ежедневные отчеты о состоянии оборудования стана. Информацию может увидеть с корпоративного компьютера любой авторизированный пользователь. Она особенно полезна для ремонтного персонала цеха при проведении и планировании еженедельного планово-предупредительного ремонта. Это помогает металлургам своевременно проводить необходимые манипуляции, избегать простоев и, как следствие, снижения объемов выпускаемой продукции.

В Южно-Кузбасское геологоразведочное управление Распадской угольной компании (управляет угольными активами ЕВРАЗа) поступила буровая установка с системой навигации и передачи данных в режиме реального времени. Это помогает оперативно корректировать параметры и темпы бурения скважин, снизить трудозатраты при эксплуатации техники.

В разгар первой волны коронавируса в России на «Северстали» провели первую пусконаладку агрегатов в онлайн-режиме с помощью сервисов видеосвязи и удаленного доступа к программному обеспечению агрегата. «Северсталь-инфоком» и дирекция по ремонтам запустили в этом режиме новый измерительный зонд для контроля температуры расплава в конвертере и отбора проб во время продувки плавки на Череповецком металлургическом комбинате (основной актив компании). Освоение такого способа работы позволило компании не откладывать из-за пандемии реализацию намеченных проектов.

Летом «Северсталь» запустила и цифровую платформу по обработке металла Metal Processing Hub. Это онлайн-площадка, на которой потребители смогут разместить заказ на полный цикл производства или на конкретный вид работ, и сервис предложит варианты оперативного выполнения заказа. Пока платформа будет предоставлять доступ к производственным мощностям предприятий «Северстали», затем планируется привлекать и сторонних партнеров. Основная задача Metal Processing Hub — сделать весь процесс от размещения заявки до получения готовой продукции максимально эффективным и удобным для клиента.

с22

На пике актуальности

— СМИ —

Среди огромного количества средств массовой информации есть печатные издания, которые востребованы, как и 30–40 лет назад, несмотря на все онлайн-ресурсы и социальные сети. Речь о ведомственных СМИ — газетах и журналах металлургических компаний. Такой преданной, внимательной и интересующейся многотысячной читательской аудитории и такому широкому географическому охвату, как у них, может позавидовать любое федеральное издание.

Большинство металлургических СМИ, которые теперь называются корпоративными,— это наследники и правопреемники советских многотиражек. Многие из них пережили тяжелые времена постсоветского периода. Благодаря усилиям и энтузиазму их корреспондентов и главредов многотиражки продолжали выходить, отражая меняющуюся действительность, жизнь предприятий и людей, которые на них работали.

Одна из ключевых задач ведомственных СМИ — информирование сотрудников. Российские металлургические холдинги — это огромные компании с десятками тысяч сотрудников, с производствами, разбросанными по всей стране, и очень важно донести максимум информации о том, что происходит на них, до каждого сотрудника.

Есть две модели развития корпоративного издания.

Одна газета для всех заводов и подразделений компании, как, например, в Объединенной металлургической компании (ОМК), ЕВРАЗе, «Северстали», «Русале» и др. В этом случае есть главный редактор в Москве в центральном офисе и региональная корсеть.

Либо крупнейшие промышленные предприятия, входящие в холдинг, имеют собственные газеты, но в них присутствует общая корпоративная вкладка. Так работает «Металлоинвест», сохранивший свои уникальные издания: газету «Курская руда» Михайловского ГОКа (выходит с 1960 года) и газету «Электросталь» Оскольского электрометаллургического комбината (выходит с 1982 года), признанную в текущем году лучшим корпоративным СМИ России.

Выходят корпоративные газеты металлургических компаний, как правило, еженедельно, объемом от 8 до 16 полос. Тиражи разные, зависят от числа предприятий и количества сотрудников. Так, общий тираж всех корпоративных СМИ «Металлоинвеста» — около 60 тыс. экземпляров, газеты «Северсталь» — примерно 17,5 тыс. экземпляров, «Вестника „Русала“» — почти 20 тыс. экземпляров, «Новостей ЕВРАЗа» — около 40 тыс. экземпляров, «Территории ОМК» — 16,5 тыс. экземпляров.

Газеты интегрированы в структуру пресс-центров либо департаментов внутренних и внешних коммуникаций компаний. А их корреспондентскую сеть составляют собственные репортеры и сотрудники пресс-служб. Есть репортеры-общественники из числа работников предприятий и ветеранов. Редакции постоянно ищут новых авторов, поощряют рабочих писать о том, что их волнует и интересует. Материалы «народных репортеров» — одни из самых читаемых, как и интервью с топ-менеджерами холдингов и предприятий.

В «Русале», «Металлоинвесте» в тандеме с газетами действуют собственные телеканалы.

В СМИ металлургических предприятий работают журналисты—знатоки производственных процессов, эксперты. Большинство корреспондентов — молодежь, но немало и таких, кто в изданиях по многу лет.

Есть свои звезды журналистики. Легендарная личность — главред «Череповецкого металлурга» Виталий Минин, возглавлявший редакцию с 1983 года до середины 1990-х годов. Он же стал издавать тематические приложения к газете.

с22

металлургия

ОМК: новый уровень партнерства

Объединенная металлургическая компания уточняет стратегию и обновляет систему продаж для наилучшего соответствия потребностям рынка. Основной вектор — клиентский сервис. Одновременно компания объединяет предприятия под единым брендом и усиливает визуальную идентичность. Эти шаги — результат серьезной трансформации внутри бизнеса компании, которая произошла в ОМК за последний год.

— реформа —

Разворот к клиенту

Промышленный сектор в целом и металлургия в частности проходят через этап масштабных изменений. Их суть можно обозначить как разворот к клиенту. Компании создают собственные маркетплейсы, электронные торговые площадки, готовят новые продуктовые и ценностные предложения.

Объединенная металлургическая компания (ОМК) в начале октября одной из первых на металлургическом рынке представила свою обновленную бизнес-модель и платформу бренда, взяв курс на клиентоориентированность. «ОМК намерена стать признанным образцом эффективного партнерства для своих клиентов. Сейчас мы должны соответствовать требованиям не только к качеству продукта, но и к скорости, гибкости. Повышаются требования к сервису. Из этого следует необходимость перестраивать и систему нашего взаимодействия с покупателями»,— рассказала председатель правления ОМК Наталья Еремина на онлайн-презентации.

Действительно, сегодня ситуация на рынках, в которых представлена ОМК, меняется. Они становятся более конкурентными, появляются новые производители трубной и колесной продукции. Меняется и сама ОМК. За счет вхождения двух новых активов: завода «Белэнергомаш» и Вагонной ремонтной компании-3 (ВРК-3) и команды из 10 тыс. человек ОМК получила выход на новые рынки, на конечного потребителя продукции и новый масштаб бизнеса.

Изменения коснутся системы продаж ОМК. Чтобы достичь глобальных целей по трансформации сбытовой модели, в компании сформируют отраслевые бизнес-единицы. Они будут самостоятельно продвигать продукты и сервисы, а заводы для них станут производственными центрами. Планируется, что всего таких юнитов будет восемь. Так, первая бизнес-единица будет отвечать за взаимодействие с компаниями топливно-энергетического комплекса, вертикально интегрированными нефтяными компаниями и международными проектами в этой сфере. Вторая — работать с покупателями в промышленности, строительной отрасли и в других сферах региональных рынков трубной продукции, плоского и длинного металлопроката. Третья — с клиентами на рынке цельнокатаных железнодорожных колес. Еще пять бизнес-единиц будут специализироваться в области таких услуг и продуктов, как вагонный сервис, автокомпоненты, машиностроительная продукция, детали трубопроводов и трубопроводная арматура. (Названия для бизнес-единиц пока компания не раскрывает.) Предприятия ОМК будут являться для них производственными центрами, в чьей зоне ответственности останутся объемы выпуска продукции и эффективность, качество продукции, промышленная безопасность, культура производства. Такими центрами для первых трех бизнес-единиц станут Выксунский металлургический и Альметьевский трубный заводы. Для остальных пяти — Вагоноремонтная компания-3, Чусовской металлургический завод, «Белэнергомаш-БЗЭМ», завод «Трубодеталь» и Благовещенский арматурный завод.

Сервисы для участников

ОМК внедряет ряд цифровых клиентских сервисов, заимствуя лучший опыт из B2C-сектора. В частности, для клиентов создан личный кабинет ОМК https://lk.omk.ru/. В нем можно отслеживать статус заказов от оформления до отгрузки, найти всю кредитную информацию, платежные документы, цифровые сертификаты качества. Для обеспечения максимальной безопасности доступ к сервису организован для авторизованных пользователей через подтверждение по СМС.

Также ОМК начала реализацию трубной продукции Выксунского металлургического и Альметьевского трубного заводов через интернет-аукционы на собственной платформе https://auction.omk.ru. Здесь же клиенты могут приобрести непроизводственные активы из запасов выксунского завода компании: металлопрокат, инструмент (слесарный, режущий, строительный, измерительный, абразивный и др.), подшипники, запчасти к оборудованию, морские контейнеры, метизы, кабельную продукцию, автоматику, электрику и многое другое. В ближайшее время компания начнет продавать через новый сервис плоский прокат и трубопроводную арматуру производства своих предприятий. Новый канал продаж отличают привлекательные цены, в формировании которых участвуют сами клиенты, и разнообразные товарные наборы.

Кроме того, ОМК открыла в городе Выкса Нижегородской области центр розничной торговли профильными и круглыми трубами различных типоразмеров для хозяйственных и строительных нужд со склада. Вся продукция произведена на Выксунском металлургическом заводе.

Чусовской металлургический завод ОМК развивает сеть собственных складов автокомпонентов с бесплатной доставкой. На складах представлено более 1,5 тыс. типов рессор. Электронная система адресного хранения оптимизирует размещение, отбор продукции и сокращает время отгрузки заказа клиентам. Складская сеть позволяет клиентам приобретать продукцию напрямую, без ожидания поставок с завода. Есть и уникальные для рессорного рынка сервисы. Например, если клиент купил рессору и она не подошла, он может вернуть ее без чека. Компания возместит стоимость не только товара, но и услуг станции техобслуживания. Чусовской завод ОМК за 24 часа доставляет рессоры в крупные города, сервис оказывают как профильные логистические компании, так и «Яндекс.Такси». Также ЧМЗ первым в стране запустил кредитование для юридических лиц при покупке рессор в интернет-магазине market.omk.ru, в планах — запуск других финансовых сервисов, например кредитование физических лиц. Кстати, на онлайн-площадке market.omk.ru представлена также трубная продукция Альметьевского трубного завода.

Клиентский сервис развивает и Вагонная ремонтная компания ОМК. После приватизации двух вагонных ремонтных компаний рынок стал идеально конкурентным. Это потребовало выстраивания качественно новых отношений с клиентами. Например, у ВРК-3 первым в стране появился сервис по онлайн-бронированию услуг по ремонту вагонов в депо. Клиент самостоятельно выбирает на сайте www.omk.ru/vrk/booking/ нужное депо, удобное для себя время и направляет вагоны в ремонт без каких-либо сложных запросов и длительных ожиданий. Кроме того, ВРК-3 сократила время нахождения вагона в ремонте в депо с десяти до шести дней.

Региональные рынки

Исторически трубная продукция ОМК представлена в больших международных трубопроводах, таких как «Северный поток-1» и «Северный поток-2», «Турецкий поток», «Сила Сибири». Большинство трубопроводных магистралей как минимум на треть построены из ТБД ОМК. Объединенная металлургическая компания — второй по объему поставщик сварных труб для добычи нефти и газа. Из десятков тысяч тонн ее труб возведены стадионы к чемпионату мира по футболу, высотные здания, например Лахта Центр в Петербурге. А сейчас ОМК намерена предложить свою продукцию и региональному рынку.

«Компания намерена увеличивать предложение труб и металлопроката для клиентов из среднего и малого бизнеса через свою дистрибуцию. Наша стратегическая цель — к 2025 году обеспечивать потребности рынка в 1 млн тонн собственной, а также сторонней металлопродукции в год. Целевая доля конечных потребителей в объеме реализации будет составлять около 60%»,— рассказывает Роман Рыбалов, руководитель бизнес-единицы «Региональный рынок» и генеральный директор компании «ОМК Маркет».

«ОМК Маркет» намерена создать сервис на уровне топ-10 крупнейших металлоторговых компаний в России. Компания уже сегодня предлагает игрокам регионального рынка металлопродукции, строительным компаниям и предприятиям, использующим трубы и металлопрокат для выпуска собственной продукции, оперативную отгрузку небольших партий со складов в регионах. Покупатели в радиусе 500 км от двух заводов ОМК — ВМЗ и АТЗ — в перспективе смогут получать заказ за один день.

«Представим, что завод по изоляции труб заказал 300 тонн трубы среднего диаметра. При этом 50 тонн нужно отгрузить срочно, а 250 тонн — в течение трех-четырех недель. На складе ВМЗ не было трубы, которая нужна для срочной поставки. Раньше мы теряли подобные заказы, потому что у нас не было собственной складской сети. Сегодня такие заказы мы выполняем без „приключений“ и точно в срок»,— говорит Роман Рыбалов.

В портфеле «ОМК Маркета» — широкий спектр продукции ОМК: трубы водо- и нефтегазопроводные, профильные, трубы общего назначения, горячекатаный лист. И прокат других производителей: двутавр, швеллер, уголок.

«Несмотря на то что мы далеко не первые, кто активно занялся развитием рынка конечных потребителей металлопродукции, у нас есть ряд опорных преимуществ для того, чтобы вырваться в лидеры. Это качество труб и листа — они у нас собственные, мы способны разработать под запрос клиента новую марку стали, умеем делать нестандартную продукцию»,— рассказывает Роман Рыбалов.

Под единым брендом

Одним из элементов разворота компании к клиенту стала формализация платформы бренда ОМК. Компания приняла решение об объединении предприятий под единым брендом и изменении визуальной идентичности. Разработку платформы бренда ОМК вела совместно с одним из лидеров в области маркетинговых коммуникаций, международной компанией BBDO Branding.

«ОМК намерена стать признанным образцом эффективного партнерства для своих клиентов. Компания предлагает не только уникальные решения и качественную продукцию в соответствии лучшими стандартами, а также возможность совместного участия в масштабных проектах, но и современный сервис на высшем уровне, более персонализированный подход, удобство и скорость. Наш новый слоган „ОМК: Совершенство продуманных решений“ предполагает подход к клиентам, сочетающий в себе масштабные возможности производителя мирового уровня с гибкостью передовой металлоторговой компании»,— отметила председатель правления ОМК Наталья Еремина.

Мария Рыбакова

«МЫ ВЫХОДИМ НА КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ»

Председатель правления Объединенной металлургической компании НАТАЛЬЯ ЕРЕМИНА убеждена, что реорганизация структуры компании ОМК — это только инструмент для решения задачи по повышению клиентоориентированности.

«Я бы даже сказала — один из инструментов. Мы сформулировали для клиентов обещание «достичь цели в атмосфере взаимного уважения и уверенности в результате сегодня и завтра». И появление новых приоритетов не означает, что мы смещаем фокус с того, что мы уже достигли.

Мы непрерывно работаем и будем работать над эффективностью наших производственных и управленческих процессов. Мы выходим на конечного потребителя. Для клиентов мы выделяем несколько преимуществ, которые позволят нам наше слово сдержать. Эти преимущества были сформулированы на основе той обратной связи, которую мы получили от клиентов.

Сегодня клиенты ценят нас за то, что мы обеспечиваем их продукцией высокого качества, за возможность вместе с нами реализовывать масштабные проекты, за то, что мы надежные партнеры и выполняем все взятые на себя обязательства. Но в то же время в обратной связи нам указали и на наши зоны развития.

Клиенты хотели бы видеть со стороны ОМК более персонализированный подход, больше скорости, гибкости, и мы берем на себя обязательства этого добиться!»

ФОТО ПРЕДОСТАВЛЕНО ОМК

Спрос дороже рубля

— тенденции —

с19

Год оказался очень богатым на маловероятные события. Последствия пандемии, похоже, предстоит расхлебывать длительное время. Большинство жителей России уже почувствовали снижение доходов, дорогие импортные товары стали еще менее доступными, поднялись цены на автомобили и жилье.

Официальная статистика подтверждает обывательские рассуждения. По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), за девять месяцев 2020 года промышленное производство снизилось на 2,9%, а по сравнению с сентябрем 2019 года — на 5%. Основными пострадавшими отраслями за девять месяцев 2020 года стали производство нефтепродуктов (–1,4%), промышленность строительных материалов (–4,7%), металлургия (–2,4%), прочих транспортных средств (–5,7%). Информация Росстата за девять месяцев 2020 года демонстрирует, что металлурги за январь—сентябрь 2020 года выплавили 43,5 млн тонн стали и произвели 45,8 млн тонн стального проката. Это на 1,4% и 0,8% меньше, чем за аналогичный период 2019 года.

Интересно уже само соотношение: если данные Росстата верны, то получается, что производство проката на 5,3% превысило выпуск стали, и это с учетом того, что при производстве проката часть стали теряется в окалине и браке. Объяснить это можно тем, что российские металлурги использовали прошлогодние запасы полуфабрикатов для производства в текущем году, что подразумевает либо работу на склад в конце прошлого года, либо проблемы со сбытом продукции на экспортных рынках в октябре—декабре 2019 года, когда отмечалось снижение цен.

В России за счет слабого рубля цены росли еще более явным образом: с 43 тыс. руб. за тонну (с НДС) арматуры А500С в конце октября 2019 года, до 47,5 тыс. руб. на сегодня.

Таким образом, на фоне незначительного снижения производства стали в России потребление ее строительной отраслью, которую после полуторамесячного простоя поддержали льготные ставки по ипотеке и снижение ставок Банком России, позволило российским металлургам снизить потери от глобального кризиса на фоне прочих отраслей экономики.

Сезон девятимесячной отчетности показывает, что, несмотря на снижение показателя EBITDA у «Северстали» на 22,3%, до $1,7 млрд, у НЛМК на 16,3%, до $1,8 млрд, у ММК на 30,4%, до $1 млрд, рентабельность по EBITDA у большинства из них практически не уменьшилась и абсолютное снижение в большей степени связано с падением курса рубля, поскольку примерно 60–70% выручки компаний приходится на продажи на внутреннем рынке.

Так что можно констатировать: несмотря на снижение абсолютных показателей в долларовом выражении по сравнению с прошлогодними, лидеры отечественной черной металлургии смогли сохранить рентабельность бизнеса даже в период пандемии, что можно занести им в актив.

Что касается потребления проката в России, то оно ожидаемо сократилось. Самое значимое по динамике сокращение произошло в автомобилестроении — на 21% (за восемь месяцев 2020 года, по данным ассоциации «Русская сталь»). Следующим по динамике падения стало машиностроение: 16% (за восемь месяцев 2020 года). Энергетическое машиностроение в 2020 году сократило потребление металлопродукции на 9%. Наименьший спад ожидается в строительстве — на 3–5%, более того, в четвертом квартале, вполне возможно, строительство начнет восстанавливаться на фоне продления льготных ставок по ипотеке. Тем не менее общее потребление стального проката в России в 2020 году, вероятнее всего, уменьшится на 4–6%. Выпавшие объемы будут перенаправляться на экспорт, чему способствует низкая себестоимость отечественной продукции в пересчете на доллар.

Вероятность исхода

На этом можно было бы и завершить описание нынешней ситуации, однако в конце хотелось бы напомнить, что уже с 2023 года в ЕС предполагается ввести в действие углеродное налоговое регулирование, и российским игрокам придется доплачивать до €75 на тонну при поставках на европейский рынок.

Такая пошлина сделает невозможной продажи российской продукции в страны ЕС, что ухудшит экспортные возможности российских металлургов, поэтому развитию отечественного рынка должно уделяться пристальное внимание, поскольку безмятежное время глобализации, похоже, остается в прошлом, а теория вероятностей не исключает того, что рост отечественной экономики позволит наконец полноценно загрузить сталелитейные мощности российских производителей.

Максим Худалов, Леонид Хазанов

С учетом коррекции на рынке

— биржа —

с19

Идеи роста

Говоря о перспективах акций отечественных металлургических компаний, эксперты прежде всего указывают на признаки того, что в отрасли, известной своей цикличностью, сменился долгосрочный тренд. «Похоже, цикл снижения в металлургической отрасли, который начался в начале 2019 года, завершился в марте 2020 года, когда провалились все рынки. С тех пор началось восстановление»,— замечает Алексей Калачев.

С апреля 2020 года цены на сталь демонстрируют активный рост, что может сигнализировать о переломе нисходящего тренда, соглашается Василий Сучков. К факторам инвестиционной привлекательности российских металлургических компаний он относит слабый рубль, высокую дивидендную доходность и потенциальный разворот цен на сталь, который может продлиться несколько лет.

«В среднесрочной перспективе у нас умеренно позитивный взгляд на российских металлургов,— говорит Дмитрий Пучкарев.— Цены на стальную продукцию восстанавливаются в третьем-четвертом кварталах после провала во втором квартале, конъюнктура на внутреннем рынке устойчива благодаря большому спросу со стороны строительной промышленности».

«Мы продолжаем считать акции российских металлургов надежными и доходными бумагами,— рассказывает Алексей Калачев.— Исторически они быстрее других отраслевых эмитентов восстанавливались после кризисов. Компании пользуются спадом для проведения капитальных ремонтов и модернизации производства, притом что поддерживают низкий уровень долговой нагрузки, в результате чего оказываются более подготовленными к улучшению конъюнктуры. Металлурги генерируют положительный свободный денежный поток и ежеквартально распределяют его на дивиденды по акциям».

Среди факторов риска Василий Сучков выделяет возможность нового введения жестких карантинных ограничений — в этом случае мировой спрос на сталь вновь замедлится и российские металлурги будут не в состоянии поддерживать дивидендные доходности на текущем уровне. «Судя по слабой динамике котировок, рынок считает подобный сценарий достаточно вероятным. В условиях высокой неопределенности перспектив мировой сталелитейной отрасли стоит занять выжидательную позицию, чтобы убедиться в окончательном завершении кризиса и развороте цен на сталь»,— полагает эксперт.

Что касается конкретных бумаг, среди наиболее привлекательных в среднесрочной перспективе представителей черной металлургии можно отметить ММК, говорит Дмитрий Пучкарев. Компания отличается повышенной долей продаж на внутреннем рынке, где конъюнктура остается сильной.

Более долгосрочные перспективы бумаг будут зависеть от динамики цен на железную руду и коксующийся уголь. Из-за того что у ММК более низкая степень вертикальной интеграции в сравнении с НЛМК или «Северсталью», компания больше зависит от цен на сырье. Последние две компании полностью обеспечены собственным сырьем, поэтому их акции в некотором смысле можно отнести к защитным бумагам, считает аналитик. При этом, по его мнению, «Северсталь» в сравнении с НЛМК выглядит чуть устойчивее с точки зрения финансовых результатов, так как исторически демонстрирует более высокие показатели рентабельности. Вместе с тем акции НЛМК на долгосрочном горизонте интересны тем, что компания планирует наращивать объемы выплавки стали на 2 млн тонн (до 14,2 млн тонн в год) начиная с 2021 года.

«Акции НЛМК выглядят оцененными несколько больше остальных, но у компании большие планы: в прошлом году была принята новая стратегия развития, которая предполагает рост эффективности и увеличение выпуска премиальной и нишевой продукции. Акции „Северстали“ оптимальны со всех точек зрения, включая оценку рисков»,— говорит Алексей Калачев. ММК, по его мнению, недооценен относительно конкурентов, и его акции имеют хороший потенциал роста. Однако присутствует и существенный риск: из-за снижения стоимости акций есть вероятность их исключения из MSCI Russia при очередном пересмотре индекса. Изменения в составе индексов приводят к пересмотру портфелей индексных фондов, и это окажет давление на акции ММК. Но если исключения не произойдет, бумаги могут выстрелить на высокой дивидендной доходности.

В сегменте цветной металлургии Алексей Калачев считает по-прежнему перспективными акции золотодобытчиков — «Полюса» и «Полиметалла». «Даже с учетом возможной коррекции на рынке драгметаллов обе компании имеют долгосрочный потенциал роста,— говорит аналитик.— „Полюс“ получил доступ к последнему в России крупному месторождению золота Сухой Лог, освоение которого к 2026 году позволит компании удвоить показатели и войти в тройку крупнейших мировых производителей золота. „Полиметалл“ также реализует несколько проектов развития, которые обеспечат компании воспроизводство и расширение ресурсной базы».

Кроме того, по его мнению, очень интересен для инвесторов «Норникель». Являясь мировым лидером в производстве никеля и палладия и крупным производителем меди и платины, компания оказалась в выигрыше от происходящих в промышленности технологических изменений. В связи с переходом автопроизводителей на экологические стандарты «Евро-6» и China-6 спрос на палладий и цены резко выросли, благодаря этому палладий обеспечивает около 40% выручки «Норникеля».

Петр Рушайло

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 ЕВРАЗа 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.

ФОТО ПРЕДОСТАВЛЕНО КОМПАНИЕЙ «ЕВРАЗ»

— 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 ощутимо увеличились 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 Primetals, 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 коксующийся 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).

— 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 сбоить, 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 EBITDA 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 EBITDA 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 стартуем 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.

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 промбезопасности 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 ориентируясь 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 амбициозная. Потребуется высокая мобилизация малых групп, которые будут быстро, по agile-методике выдавать цифровой 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 Трубецкой

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 внутренние потребности компании. Консолидированная выручка ЕВРАЗа за 2019 год составила $11 905 млн, консолидированная EBITDA — $2601 млн.

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-го. Но падение цен на 12,7% компенсировалось девальвацией рубля и ростом цен на другие металлы, выпускаемые компанией.

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%, до 513 тыс. унций. В целом операционные показатели флагмана российской цветной металлургии не вызывают обеспокоенности.

То есть конъюнктура рынков позволила бы «Норильскому никелю» комфортно пережить этот тяжелый год, если бы не авария в Норильско-Таймырской энергетической компании в конце мая, где вследствие просадки опор топливной цистерны произошел масштабный разлив топлива.

В результате компания потратила более 10 млрд руб. на ликвидацию последствий разлива и сбор топлива. Ей придется заплатить и за нанесение ущерба водным объектам: сама компания оценивает его в 25–35 млрд руб., а Росприроднадзор — в 148 млрд руб.

Поддержка рентабельности

Международный спрос на авиаперевозки по итогам девяти месяцев 2020 года сократился на 90%, 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 выплавил 2,8 млн тонн металла, производство глинозема выросло на 4%, до 6 млн т, и только добыча бокситов сократилась на 4%.

Очевидно, что для «Русала» год будет менее удачным, чем довольно успешный 2019-й. Тем не менее девальвация рубля на 25% поддержит рентабельность компании на высоком уровне, и даже снижение дивидендных выплат от другого героя сегодняшней статьи не ухудшит существенно финансовой стабильности «Русала».

Запас прочности

Из всех флагманов российской металлургии, возможно, хуже всех обстоят дела у производителя титана ВСМПО-АВИСМА.

Индикативные цены на титан сократились с $11,5 тыс./т в первом квартале 2020 года до $7,5 тыс./т в июле 2020 года. Быстрого восстановления цен ждать не приходится, пока дела у крупнейших мировых авиапроизводителей 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 наверстать потери и выйти из кризиса закаленной, 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

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 продолжает 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 Малышев.— Обеспечить рост спроса помогут прежде всего инвестиционные программы предприятий российского нефтегазового комплекса».

По словам генерального директора трубно-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 Малышев. 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

металлургия

На пике актуальности

— СМИ —

с19

«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, глобальнее, 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 газеты отталкивается 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 зачем. 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, возможностью 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 цифровые СМИ»,— говорит Рустам Закиев, директор департамента коммуникационных и социальных проектов компании «Русал».

Металлоинвест
Михайловский ГОК

Курская РУДА

№ 42 (5003) | 23 ОКТЯБРЯ 2020 ГОДА, ПЯТНИЦА | ИЗДАЁТСЯ С 1960 ГОДА

Непрерывное движение — 3
Ремонт точно в срок — 4
Сплочённость — залог победы — 16

ОФИЦИАЛЬНО

Для ключевых приоритетов компании

Заместителем генерального директора УК «Металлоинвест» по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды назначен Андрей Черепов.

КРУПНЫЙ ПЛАН

Вслед за мечтой — 13

Водитель по вывозке горной массы из карьера Максим Малафеев и его коллеги из автотракторного 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

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 онлайне, 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 вкладок 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. Главный читатель 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 простаивало 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 производителям 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) Evraz 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 Evraz 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 устраняла 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 приходится. 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 получил 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 «Лесстройторг» (Белгородская обл., г. Валуйки). При желании российские регуляторы без труда могли бы разобраться 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 профицитными.

Сергей Артемов

На удаленке

— инструменты —

с19

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 коронакризис 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, теплосетей, 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 объектами 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 Ariba 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 капзатраты 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 значителен: $10–15 EBITDA на тонну 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. Передовые 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 понимание их возможностей зачастую ограничено их личным опытом, цифровой переход потребует массовой переподготовки персонала. Программы переподготовки должны использовать разнообразные форматы обучения: аудиторные 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 чугуновозных или сталеразливочных ковшей) до сервисов заказа корпоративного транспорта или цифровых дэшбордов для обсуждения результатов работы смен или отдельных операторов. Внедренные точечно, лишь на одном производственном участке, и действующие изолированно, подобные кейсы могут дать эффект не более $1–3 на тонну. 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. Локдауна 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 аглодоменное 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.

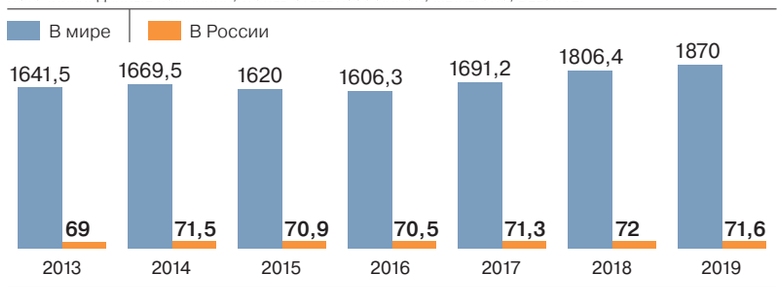
Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК) Владимира Лисина 30 апреля сообщил, что капитальные затраты компании в 2020 году снизятся на 20–25% — с запланированных $1,2 млрд до $900–950 млн. Отказывается от части инвестпроектов и «Северсталь»: инвестиции компании в 2020 году снизятся на 15%, с $1,7 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.

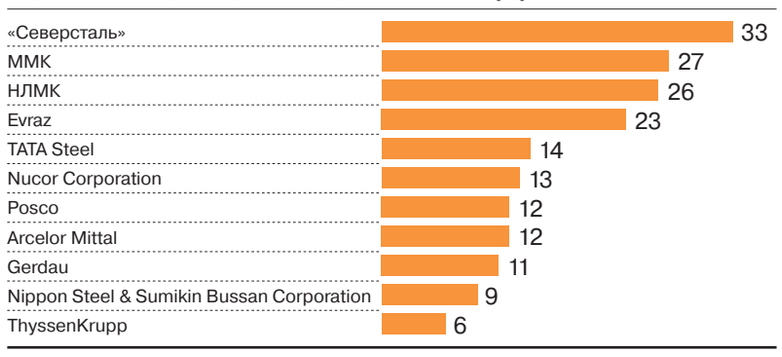
Но в целом крупнейшие компании отрасли имеют все шансы безболезненно пройти этот кризис: низкая долговая нагрузка (у крупнейших сталелитейных компаний — «Северстали» Алексея Мордашова, ММК Виктора Рашникова и НЛМК, которые суммарно обеспечивают 56% российского производства стали, этот показатель стабильно ниже 1 EBITDA), низкая себестоимость производства (себестоимость производства тонны сляба российскими компаниями в среднем в два раза ниже, чем европейских аналогов).

Мария Иванова

ПРОИЗВОДСТВО СТАЛИ (МЛН Т)
ИСТОЧНИКИ: ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, WORLD STEEL ASSOCIATION, METALTORG, DELOITTE.



РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО EBITDA РОССИЙСКИХ ГОРНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СРАВНЕНИИ С МИРОВЫМИ КОНКУРЕНТАМИ (%) ИСТОЧНИК: "Ъ".



Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» («Металлургия»). Учредитель: АО «Коммерсантъ». Адрес: 127006, г. Москва, Оружейный пер., д. 41. | Владимир Желонкин — генеральный директор АО «Коммерсантъ», главный редактор | Сергей Вишневский — руководитель фотослужбы | Рекламная служба: Тел. (495) 797-6996, (495) 926-5262 | Владимир Лавицкий — директор «Издательского синдиката» | Владислав Дорофеев — выпускающий редактор | Ольга Еременко — редактор | Сергей Цомык — главный художник | Екатерина Липатова, Ольга Голикова — фоторедакторы | Екатерина Бородулина — корректор | Адрес редакции: 123112, г. Москва, Пресненская наб., д. 10, блок С. Тел. (495) 797-6970, (495) 926-3301 | Ограничение: 16+