



**ОСВОЕНИЕ ПЕРСПЕКТИВНЫХ РЫНОЧНЫХ НИШ И МИНИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ – ГЛАВНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ПРОМЫШЛЕННО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ХОЛДИНГА**



**РЫНОК ПЛОХИМ НЕ БЫВАЕТ**

**Сергей Фролов**

Вице-президент по стратегии и коммуникациям ООО УК «ПМХ»



**П**МХ – вертикально-интегрированная группа компаний, объединяющая предприятия угольной, горнорудной, коксохимической и металлургической отрасли промышленности. С середины 2013 года ПМХ является лидером по рентабельности в российском секторе черной металлургии, реализуя комплекс мероприятий, направленных на достижение стратегических целей. О стратегии и перспективах развития холдинга

журналу «Металлы Евразии» рассказал вице-президент по стратегии и коммуникациям ООО УК «ПМХ» Сергей Фролов.

– Сергей Владимирович, раньше в СМИ ваша компания упоминалась как Группа КОКС, а сейчас вы вернулись к

прежнему наименованию - ПМХ. С чем это связано?

– ПМХ сформировался на базе предприятия «Кемеровский коксохимический завод» (ОАО «Кокс»). По мере развития группы решались вопросы обеспечения сырьем и гарантированными рынками сбыта. Так постепенно выстроилась вертикальная холдинговая структура, начиная от добычи угля и железной руды до выпуска товарного чугуна и чугуна литья. Выходя на мировой рынок капитала в 2011 году, мы хотели акцентировать внимание инвесторов на нашем историческом наследии, поэтому тогда и назвали компанию Группа КОКС. Однако впоследствии мы приняли решение вернуться к названию ПМХ, поскольку считаем, что именно оно отражает суть нашей миссии, которая заключается в производстве премиальной металлопродукции уникального качества для широкого круга потребителей. Мы нацелены на получение максимальной синергии от взаимодействия наших активов и продажи продукции с высокой добавленной стоимостью и рентабельностью. К примеру, проект строительства современного литейно-прокатного комплекса «Тула-Сталь» в Туле направлен на создание уникального производства высококачественной катанки, которое поможет отечественной метизной отрасли повысить свою конкурентоспособность по сравнению с зарубежными производителями, наводнившими российский рынок.



– Компания пока не в полной мере обеспечена собственным сырьем, а рынки металлургической продукции все еще нестабильны. Из чего складываются высокие показатели рентабельности холдинга?

– С 2013 года ПМХ является лидером по показателю рентабельности по EBITDA среди компаний черной металлургии России. В первой половине 2014 года он составил 23%. Во-первых, такой результат получен за счет увеличения объемов продаж высокодоходной премиальной продукции: специальных марок чугуна в ОАО «Тулачермет», кокса высокой горячей прочности в ОАО «Кокс» и инновационной колодки для локомотивов в ЗАО «Кронтиф-Центр». Переход в сегмент премиальной продукции стал возможен по нескольким причинам. В результате падения цен на уголь мы покупаем больший объем высококачественных дефицитных марок по сниженным ценам. Кроме того, шахта «Бутовская», введенная в эксплуатацию в мае прошлого года, обеспечивает наше коксохимическое производство уникальным низкофосфористым углем, который позволяет выпускать низкофосфористый кокс, а из него – чугун с низким содержанием фосфора, пользующийся повышенным спросом на рынке. Поскольку нашим конкурентным преимуществом является низкая себестоимость по сравнению с другими производителями товарного чугуна в мире и наличие собственной сырьевой базы, в 2012-2013 гг. в период высоких цен на сырье и низких цен на чугун рынок покинули многие производители премиальных марок, в то время как мы сохранили и расширили свои рынки сбыта в этом сегменте.

Во-вторых, в 2013 году предложение на рынке чугуна сократилось и уровень цен стабилизировался. Украинский кризис существенно усугубил дефицит предложения на рынке. В тоже время цены на сырье вошли в долгосрочную фазу падения, которая продолжается до

сих пор, а курс доллара по отношению к рублю существенно вырос. Таким образом, рыночная конъюнктура стала для нас более благоприятной.

В-третьих, мы успешно реализовали программу сокращения производственных издержек. Для снижения себестоимости продукции мы реализовали ряд комплексных мероприятий, включая повышение эффективности производственных процессов и снижение расходов на логистику. У каждого предприятия нашлось много скрытых резервов, за счет которых удалось повысить рентабельность.

– Вы снизили логистические расходы. За счет чего?

– ПМХ является одним из учредителей логистической компании ООО «ПМХ-Транспорт», в которую нам удалось привлечь профессионалов, способных работать одновременно в качестве экспертов рынка и эффективных брокеров железнодорожной сети. Они организуют движение вагонов таким образом, чтобы максимально исключить порожние маршруты. Специалисты «ПМХ-Транспорт» отлично знают, как функционирует железнодорожная сеть в целом, работают со всеми операторами подвижного состава и с менеджментом ОАО «РЖД», видят и успешно используют все возможности для экономии затрат на логистику. За год работы эта логистическая компания показала отличные результаты как для грузопотоков нашей компании, так и для сторонних клиентов. Несмотря на наши тесные взаимоотношения, «ПМХ-Транспорт» не является оператором исключительно нашего холдинга: его услугами с тем же успехом пользуются и другие участники рынка. В начале своей деятельности они управляли 70% наших перевозок, сейчас под их управление передано 100% нашей железнодорожной логистики. В результате, как следует из финансовой отчетности ПМХ, за первую половину 2014 г., затраты на железнодорожный транспорт снизились на 26% по сравнению с первым полугодием 2013.

– Удалось ли вам найти резервы для снижения себестоимости в других сферах деятельности?

– Да, были и другие проекты по укреплению своих позиций в себестоимости продукции. В качестве примера можно привести реконструкцию энергетического хозяйства ОАО «Тулачермет». Ранее часть этих мощностей не использовалась, а часть работала вполсилы, в то время как предприятию приходилось покупать электроэнергию на рынке, увеличивая тем самым свои издержки. После реконструкции турбогенераторов №2 и №5 ОАО «Тулачермет» не только обеспечило энергией себя, но и начало продавать ее сторонним потребителям. Другой пример – программа тотальной оптимизации производства, которая стартовала в начале года. Любому работнику гарантируется премия за внедрение новаций или улучшение производственного процесса с небольшими инвестициями или вовсе без них и высоким экономическим эффектом. Уже сейчас внедрены предложения, которые позволят снизить годовой объем затрат на 400 млн руб. По предварительным подсчетам, на каждый рубль инвестиций в рамках этой программы мы получаем 32 рубля экономии в годовом исчислении.

Одна из наших главных целей – создание единой бизнес-системы на основе технологии бережливого производства. У нас уже началось повсеместное внедрение системы 5С. На всех предприятиях идут процессы, связанные с адаптацией этих систем. В сфере организации производства: в устранении всех видов брака, излишних перемещений, простоев, избыточных запасов, оптимизации рутинных процессов лежит огромный потенциал для повышения эффективности функционирования любой компании. Именно в этом направлении мы придерживаемся принципа непрерывных улучшений.

– Для российской промышленности особо актуальна задача повышения производительности труда. Как она решается на ваших предприятиях?

– Во многом это вопрос качества оборудования. Оно должно быть современным, энергоэффективным, надежным, быстро подстраиваться под требования клиента. Мы повышаем техническую вооруженность предприятий, реконструируя мощности и тем самым укрепляя наши конкурентные позиции по себестоимости и рыночной гибкости. Лучший пример тому – ОАО «Кокс», которое по рейтингу агентства «Интерфакс ЭРА» признано самым энергоэффективным и экологически безопасным промышленным пред-▶



приятием в стране. Существенный рост производительности труда ожидается в ближайшее время на наших предприятиях, производящих конечную продукцию – в ОАО «Полема» и ЗАО «Кронтиф-Центр». Для них закупается новое оборудование, подбирается современный продуктовый портфель. По другим предприятиям также имеется прирост производительности, но итоги подводить пока рано: процесс преобразований еще не закончился.

Перед нами стоит еще одна важная задача, – это обучение персонала, развитие в каждом работнике творческого потенциала и формирование кадрового резерва. Для работы на современном оборудовании необходимы специальные навыки и требуется регулярная переподготовка. Даже на психологическом уровне нужны перемены: люди должны быть готовы к постоянным изменениям, к поиску лучших решений. В отсутствие возможности привлечь готовых специалистов со стороны мы стремимся обеспечить собственных сотрудников дополнительными знаниями и квалификацией. К примеру, в ОАО «Кокс» налажена система подготовки кадров, выстроено взаимодействие с высшими учебными заведениями региона, и предприятие регулярно пополняется молодыми специалистами. Подобный положительный опыт предостойт распространить и на другие предприятия холдинга.

**– Учитывая, что одним из последствий оптимизации производства становится снижение уровня занятости, как к вашим программам относятся региональные власти, где работают предприятия холдинга?**

– Зачастую процесс оптимизации производства понимается слишком упрощенно. В прошлом году на некоторых наших предприятиях была проведена оптимизация численности персонала, но социальной напряженности она не вызвала. Сегодняшняя реальность такова, что в большинстве случаев высвобождения, то есть увольнения работников, не происходит. Скорее, речь идет о перераспреде-

нии трудовых ресурсов: всегда есть такие возможности как переобучение, перевод на смежные участки, на другие предприятия компании. Вместе с тем повышение производительности труда в рамках такой оптимизации дает нам возможность поднимать зарплату нашим работникам и производить больше отчислений в местные бюджеты, таким образом повышая уровень благосостояния в регионах нашего присутствия.

В горно-металлургическом секторе сегодня зарождается новая индустриальная культура, основанная на принципах эффективного управления и устойчивого развития. Она предполагает постоянное расширение компетенций работников, инициативное и творческое отношение к труду. Это очень позитивная тенденция для российской экономики в целом, поскольку она способствует росту конкурентоспособности и диверсификации одного из базовых секторов промышленности и как следствие ведет к росту благосостояния регионов.

**– Какое место отводится процессам автоматизации и новым информационным технологиям?**

– Наш холдинг активно осваивает новейшие информационные технологии. Этим процессом охвачены все предприятия и подразделения ПМХ, включая офис управляющей компании. В этом году мы начали использовать внутрикорпоративную социальную сеть, которая быстро сломала барьеры в коммуникациях между предприятиями и позволила достаточно оперативно обсуждать актуальные вопросы развития и улучшений на любых уровнях, позволяя создавать неограниченное количество экспертных групп для решения тех или иных задач. Нами ведется активная работа по внедрению современных ERP и SCM систем, которые помогут достичь значительной экономии по всей цепочке создания стоимости продукции, а также CRM системы и сквозного электронного документооборота. С их помощью формируется инновационная среда, повышается

оперативность и качество управленческих решений, сокращаются издержки производства продукции, улучшается качество обслуживания клиентов и в конечном итоге бизнес становится более гибким и конкурентоспособным.

**– Какие финансовые задачи вы ставите перед собой?**

– Нужно жестко поддерживать финансовую дисциплину, контролировать расходы и не позволять расти долгой нагрузке. Это обязательное условие для гармоничного долгосрочного роста компании. Мы наметили план снижения объемов долга и успешно его выполняем. Работаем и над снижением стоимости обслуживания заемного капитала. В 2011 г. мы вышли на мировой рынок долгового финансирования, успешно разместив еврооблигации в объеме 350 млн долл. США с погашением в середине 2016 г. Мы намерены развивать связи с нашими долговыми инвесторами и активно пользоваться предлагаемыми финансовыми инструментами в рамках существующих ковенантов, соблюдая при этом умеренную долговую нагрузку.

**– В настоящее время российские металлурги по понятным причинам снизили инвестиционную активность, а ваша компания, наоборот, строит в Тульской области новый металлургический завод. Что обеспечит окупаемость и конкурентоспособность этого проекта?**

– Мы инвестируем в строительство ультрасовременного литейно-прокатного комплекса на территории ОАО «Тулачермет». Вместе с нами в этом совместном предприятии на паритетных началах в проекте участвуют еще две компании. Оператором строительства выступает ООО «Тулачермет-Сталь». Технология и оборудование предоставляются немецкой компанией SMS Siemag, предоставляющей нам самые прогрессивные и эффективные разработки, доступные сегодня на рынке.

Если говорить о рыночном позиционировании будущего комплекса, то оно полностью вписывается в стратегию освоения узколистевых продуктов с высокой добавленной стоимостью. Это будет очень гибкое и быстро перенастраиваемое производство изделий из качественной стали, расположенное в наиболее емком по потреблению регионе РФ. Первый пусковой комплекс мощностью 1,6-1,8 млн т/год включает компактный конвертер, печь-ковш, вакууматор, шестиручьевую МНЛЗ, два прокатных среднесортных стана и проволочный блок для производства канатки. Сортамент продукции будет максимально широким – от высокоуглероди-





стой катанки диаметром 4,5 мм и мелкого сорта до крупного сорта всевозможной геометрии и химического состава. При этом мы сможем выпускать продукцию малыми партиями, поставляя значительную ее часть автомобильным транспортом в Москву, Московскую область и другие близлежащие высоко развитые промышленные области, что является серьезным конкурентным преимуществом.

Значительный объем сортового проката сегодня импортируется в Россию. По итогам 2013 г. объем импорта составил 3,6 млн т. Импорт стального сортового проката увеличивается с каждым годом, что говорит о значительном потенциале его замещения продукцией таких производителей как мы.

Наблюдаемая сегодня долгосрочная тенденция к снижению цен на железную руду и коксующийся уголь значительно усиливает наши конкурентные позиции ввиду правильно выбранной конвертерной технологии при подготовке к проектированию завода. Конвертер позволяет максимально эффективно и с низкими затратами перерабатывать максимальное количество жидкого чугуна в высококачественную сталь. Этот проект включает первый в истории современной России новый конвертерный цех, а интегрированное производство станет единственным производством сортового проката на базе этой сталеплавильной технологии на территории европейской части России.

Время инвестирования в проект нами было выбрано крайне удачно. В период низкой деловой активности и низких инвестиций других компаний нам удалось добиться существенных скидок от поставщиков металлургического и вспомогательного оборудования и строительных материалов. Все это складывается в пользу очень привлекательных показателей окупаемости проекта.

**– Кого вы видите в качестве основных потребителей продукции «Тула-Сталь»?**

– Мы считаем, что будут две группы клиентов. Во-первых, потребители строительного проката в Центральном федераль-

ном округе России. Сегодня в их закупках значительную долю занимает импортная продукция, прежде всего украинская. Этот импорт мы сможем успешно заместить, поскольку цена нашего проката благодаря более низкой себестоимости и меньшим затратам на логистику окажется более привлекательной. Вторая группа клиентов – производители высокотехнологичной продукции для машиностроительной отрасли, включая тяжелое машиностроение, автомобилестроение и судостроение. Им нужны небольшие партии изделий из высококачественных сплавов с высокой степенью механической обработки. Особой конкуренции в данном сегменте не наблюдается, и рентабельность такой продукции может быть очень высокой, тем более что другие производители нередко используют крайне устаревшие мощности и имеют более высокие издержки производства.

**– Сроки реализации проекта выполняются?**

– График строительства очень сжатый, но полностью выдерживается. На основной площадке завершаются грунтово-выемочные работы, ведется подготовка свайных полей под будущие производственные корпуса. В декабре 2014 года приступим к монтажу металлоконструкций. В октябре 2016 года должны начаться горячие испытания, а с 2017 года завод начнет производить широкий спектр высококачественного проката. Профессиональная команда «Тула-Сталь», собранная из лучших специалистов, работавших на металлургических предприятиях практически всего пространства СНГ, – залог неопровержимого успеха в реализации столь амбициозного проекта, стратегически важного для экономики России.

**– На других направлениях бизнеса ПМХ тоже поддерживается высокая инвестиционная активность?**

– На других направлениях мы также ведем инвестиционную деятельность, но оаи иного типа, чем прежде. Сегодня нам нужен качественный рост. Холдинг намерен ограничить объемы вложений суммой не выше 5 млрд руб. в год. В этих рамках мы вполне

сможем обеспечить сбалансированное развитие активов, избежав неоправданного роста долговой нагрузки. Мы инвестируем в технологии, позволяющие поднять эффективность производственных процессов в целом, а также работаем над укреплением нашей сырьевой базы. Все эти инвестиции тщательно просчитываются с тем, чтобы мы могли полностью реализовать потенциал предприятий. Среди ключевых проектов следует отметить проекты в области когенерации на ОАО «Тулачермет» и ОАО «Кокс» и строительство второй очереди угольной шахты «Бутовская». В более отдаленной перспективе планируется ввод в эксплуатацию нижележащего горизонта на комбинате КМАруда и завершение строительства угольной шахты им. Тихова.

**– Как вы оцениваете спрос на вашу продукцию в ближайшие годы на внутреннем и мировом рынке?**

– На российском рынке потребление чугуна в ближайшее время может увеличиться из-за падения объемов сбора лома, что связано с уменьшением ресурсов металлолома, сокращением его доступности при одновременном наращивании электросталеплавильных мощностей. Конкуренция за этот вид сырья будет только усиливаться, что спровоцирует дальнейший рост цен. Кроме того, ухудшается качество собираемого лома, а этот показатель важен для выплавки качественных видов стали. По этим причинам предприятия, имеющие в своем составе электросталеплавильные производства, будут вынуждены увеличивать долю чугуна в шихте. Таким образом, на внутреннем рынке будет сформирован дополнительный спрос на товарный чугун.

Мировой спрос на чугун по нашим оценкам в ближайшие пять лет должен возрасти за счет восстановления производства в литейной отрасли, которая пока не вышла на докризисный уровень, а также за счет увеличения объемов выплавки электростали, где производство растет на 3–4% в год. Доля выплавки высококачественной стали в электропечах будет постепенно увеличиваться, способствуя росту сбыта нашей продукции.

Уверен, что в течение пяти лет мы увидим восстановление в России машиностроения и металлообработки, и это будет способствовать увеличению спроса на широкий спектр товаров металлургического комплекса, в том числе и наших предприятий – качественный сортовой прокат «Тула-Сталь», литейную продукцию «Кронтиф-Центра», изделия из тугоплавких и редкоземельных металлов под маркой ПОЛЕМА. ■