

Модуль 1

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1.1. Изменения и их последствия на примере ПАО «Трубная металлургическая компания»

Описание ситуации. Публичное акционерное общество «Трубная металлургическая компания» (далее — ПАО «ТМК») является управляющей организацией группы «ТМК». Структура группы «ТМК» показана на рис. 1.1.



Контур консолидации группы «ТМК»

Рис. 1.1. Структура группы «ТМК»

Характеристики компании свидетельствуют о том, что сегодня группа «ТМК» стала ведущей международной компанией на российском и мировом рынках. Она установила отношения внутреннего сотрудничества, а также создала и эксплуатировала систему научно-технического развития. Руководство придает большое значение развитию сотрудников и обеспечивает достойный уровень жизни и работы. Компания представлена во многих странах и регионах мира, имеет важные модернизированные производственные мощности, которые могут производить различные виды трубной продукции. Сеть продаж охватывает практически все ключевые рынки.

В соответствии с табл. 1.1 была проанализирована структура имущества исследуемого предприятия.

Таблица 1.1. Структура имущества ПАО «ТМК» за 2017–2019 гг.

Актив	Значение показателей, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменение	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	(+, –)	%
							2017– 2019 гг.	2017– 2019 гг.
Внеоборотные активы	116 714 378	108 764 570	104 471 543	69,3	52,1	45,2	–6,9	–24,0
Оборотные активы	51 539 572	99 898 715	126 449 262	30,7	47,9	54,8	6,9	24,0
Запасы	4 178 606	4 256 000	6 420 938	2,5	2,0	2,8	0,7	0,3
Дебиторская задолженность	37 590 299	72 487 263	83 507 628	22,32	34,7	36,2	1,4	13,8
Баланс	168 353 950	2 018 663 285	230 920 805	100,00	100,00	100,00		

Данные таблицы показывают, что основную долю активов ПАО «ТМК» на протяжении 2017 и 2018 гг. составляли внеоборотные активы. В 2019 г. оборотные активы составляли 54,8 % от общего объема активов недвижимости, а внеоборотные активы — 45,24 %.

По сравнению с 2018 г. доля оборотных активов увеличилась на 6,9 %, доля имущества составила 54,8 %, а доля внеоборотных

активов снизилась на 6,9 % и 45,24 % соответственно. По сравнению с 2017 г. доля оборотных активов в 2019 г. увеличилась на 24 %, а доля внеоборотных активов снизилась на 24 %.

По данным табл. 1.2 проследим за изменением структуры источников средств ПАО «ТМК» за 2017–2019 гг.

Таблица 1.2. Структура источников имущества в ПАО «ТМК» за 2017–2019 гг.

Пассив	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменения	
	Удельный вес, %	Удельный вес, %	Удельный вес, %	(+, –)	(+, –)
				В 2019 г. по сравнению с 2018 г.	В 2019 г. по сравнению с 2017 г.
Капитал и резервы	13,6	14,7	11,1	–3,6	–2,5
Долгосрочные обязательства	61,8	46,6	39,5	–7,9	–22,3
Краткосрочные обязательства	24,7	38,7	49,4	10,7	24,7
Баланс	100,00	100,0	100,0		

Как видно из приведенных в табл. 1.2 данных, основная доля источника формирования имущества в 2019 г. принадлежит краткосрочным обязательствам. В отчетном году их доля в валюте баланса составила 49,4 %. По сравнению с предыдущим годом их доля выросла на 10,7 %, а по сравнению с базовым годом — на 24,67 %.

Капитал и резервы в отчетном году составили 11,1 %. По сравнению с предыдущим годом их доля относительно валюты баланса сократилась на 3,6 %, по сравнению с базовым годом — на 2,53 %.

В отчетном году доля долгосрочных обязательств в балансе составила 39,5 %. По сравнению с предыдущим годом она снизилась на 7,1 %, а по сравнению с базовым годом — на 22,13 %.

Таким образом, чрезмерное увеличение краткосрочной задолженности слишком опасно, поскольку повышается риск возможного банкротства. Имущество ПАО «ТМК» составляют 89,0 % заемного долга и 11 % его собственных средств.

Постановка проблемы. Хозяйствующий субъект не обладает достаточной финансовой независимостью и способностью осуществлять деятельность в конкурентной среде. В соответствии с этим необходимо определить эффективность текущего потенциала компании, проанализировать основные стратегические приоритеты, рассчитать норматив возможностей ПАО «ТМК» на текущем этапе и сравнить его с потенциалом, необходимым для оптимальной стратегии.

Поиск решений и описание результата. Основным направлением деятельности группы «ТМК» является производство стальных труб, и с 2009 г. организация стала лидером в сфере перевозок стальных труб. В России компания является крупнейшим игроком на рынке трубопроводов, и в глобальном масштабе она также входит в тройку лидеров рынка. Кроме того, группа «ТМК» объединяет крупнейшие в мире производственные мощности для производства практически всех видов стальных труб.

Основными стратегическими приоритетами ПАО «ТМК» на ближайшую перспективу являются следующие направления (табл. 1.3).

Таблица 1.3. Стратегические приоритеты ПАО «ТМК» на ближайшую перспективу

Стратегические приоритеты	Ключевые инициативы и цели
Повышение операционной и функциональной эффективности	— Укрепление лидирующих позиций в ключевых продуктовых сегментах как на российском, так и на глобальном рынке; — поддержание устойчивого финансового положения на уровне ведущих мировых производителей труб, максимизация операционного денежного потока и оптимизация активов
Укрепление позиций на рынке	— Расширение и оптимизация производственных мощностей ТМК, в том числе за счет альянсов, партнерств и приобретений; — углубление долгосрочных партнерских отношений с ключевыми потребителями и совместного с ними выхода в новые регионы нефте- и газодобычи; — внедрение прорывных технологий и сервисов для повышения качества продукции и оптимизации затрат; — развитие комплексных проектных решений для клиентов с применением новейших IT-технологий

Стратегические приоритеты	Ключевые инициативы и цели
ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление)	— Повышение уровня безопасности труда на производстве — стремление к нулевому уровню травматизма; — снижение уровня выбросов, повышение энергоэффективности производственных процессов и управления образующимися отходами; — освоение новых технологий и продуктов для развития современных экологических источников энергии, а также иных перспективных направлений; — применение лучших практик в области корпоративного управления

Компания делает акцент на основных факторах стратегической деятельности, тем самым улучшая из года в год свои позиции не только на внутреннем рынке, но и на зарубежном. Кроме того, основными факторами эффективности текущего потенциала компании являются также охрана труда и социальная ответственность, что, безусловно, укрепляет положение компании еще и в обществе. На ближайшее время приоритетами станут развитие работы с клиентами, повышение операционной и функциональной эффективности бизнеса. Компания уделяет большое внимание дальнейшему росту своей устойчивости за счет повышения промышленной безопасности, развития персонала и укрепления партнерских отношений в регионе.

Несмотря на текущую неоднозначную ситуацию с балансом на рынке нефти, оценки долгосрочных перспектив рынка в общем-то позитивные и сводятся к росту спроса в течение следующих 10–15 лет почти на 10 млн б/с (баррелей в сутки). Рынок газа еще более перспективный в связи с массовым уходом от угля в пользу экологически более чистого топлива. Добывать нужно будет больше. Бурить и транспортировать, соответственно, тоже.

Далее перейдем к оценке следующего параметра: проанализируем потенциал ПАО «ТМК» (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Факторы, влияющие на потенциал ПАО «ТМК»

Факторы	Текущее положение
Общее управление	— Новый кодекс этики; — пять из одиннадцати членов Совета директоров — независимые директора; — акционерам теперь предоставляется возможность использования телекоммуникационных средств для удаленного доступа при участии в общих собраниях

Таблица 1.4 (окончание)

Факторы	Текущее положение
Финансовое управление	— Значительное снижение долговой нагрузки после продажи IPSCO Tubulars Inc.; — +25 % год к году — рост выручки ТМК от продаж премиальных соединений в целом по группе; — реализация консолидированной программы эффективности
Маркетинг	— Внедрение системы CRM (Customer Relationship Management); — регулярное проведение научно-практических конференций с потребителями по использованию трубной продукции; — развитие продаж через интернет-магазин труб ТМК eTrade
Персонал	— Систематическое повышение квалификации персонала и его компетенций по безопасному выполнению работ; — снижение коэффициента частоты несчастных случаев на 33 % год к году; — отсутствие несчастных случаев на производстве со смертельным исходом; — развитие Корпоративного университета ТМР2U; — для каждого топ-менеджера свои KPI-показатели и система вознаграждения; — взаимодействие с сотрудниками посредством корпоративных СМИ; — унификация системы оплаты труда
Производство	— Интеграция с системой SAP ERP; — продолжение внедрения культуры бережливого производства и системы непрерывных улучшений; — применение специальных марок стали для производства продукции со специальными свойствами; — ввод в эксплуатацию установки УЗК для контроля сварного шва на участке бурильных установок
НИОКР	— Запуск нового комплекса термической обработки труб на Северском трубном заводе; — внедрение проекта электронных медицинских осмотров TAGMET; — разработка цифрового двойника стана EQM; — действие проекта по мониторингу производственного оборудования на базе цифровой информационной платформы Winnum

Далее проведем расчет норматива возможностей комбината (табл. 1.5). Расчет производится в баллах, максимум — 10.

Таблица 1.5. Расчет норматива возможностей ПАО «ТМК»

Слагаемое потенциала	Текущий потенциал (Пд)	Потенциал, необходимый для оптимальной стратегии (По)	Норматив оценки потенциала возможностей (Пд/По)
Общее управление	6	10	0,6
Финансовое управление	5	10	0,5

Слагаемое потенциала	Текущий потенциал (Пд)	Потенциал, необходимый для оптимальной стратегии (По)	Норматив оценки потенциала возможностей (Пд/По)
Маркетинг	7	10	0,7
Производство	9	10	0,9
НИОКР	7	10	0,7
Прочие функции	6	10	0,6
Совокупный норматив			0,67

Основными факторами, влияющими на деятельность эмитента, являются:

- изменение спроса со стороны основных потребителей — компаний нефтяной и газовой промышленности, то есть их инвестиционной активности;
- конкуренция на рынках в РФ и на зарубежных рынках;
- изменение цен на сырьевые материалы: металлолом, штрипс, стальной лист, трубная заготовка.

Ключевыми факторами обеспечения конкурентоспособности компании являются:

- принадлежность к лидерам глобального консолидированного мирового бизнеса бесшовных труб нефтегазового сортамента с высокими барьерами для входа новых игроков;
- специализация на бесшовных трубах, имеющих устойчиво растущий спрос в среднесрочной перспективе;
- инновационные решения и инвестиции в научно-исследовательскую деятельность;
- технологическая интеграция в стоимостную цепочку потребителей в России и СНГ, развитие долгосрочных отношений с ключевыми клиентами;
- выгодная география расположения и специализация предприятий, операционная гибкость.

Таким образом, компания обладает достаточно высоким потенциалом роста, чему дополнительно способствует благоприятная

рыночная конъюнктура. В среднесрочной перспективе можно ожидать улучшения основных показателей деятельности ПАО «Трубная металлургическая компания», увеличения доли рынка сбыта и поставок, а также повышения конкурентоспособности в целом.

1.2. Трансформация PT PLN (внедрение культуры безопасности в работе)

PT PLN (Persero) — государственная компания, отвечающая за все аспекты электроэнергетики в Индонезии; единственная в этой стране, кто занимается продажей и распределением электроэнергии¹. Нынешний главный директор компании — Зулкифли Зайни. PLN подразделяет функции основного блока в зависимости от системы электроэнергетики на несколько более мелких блоков, а именно на генерацию, передачу и распределение. Помимо этого, существуют также головные подразделения или другие центры для поддержки работы компании. В связи с широким охватом рабочей зоны PLN имеет подразделения по всей Индонезии, которые выполняют свои функции в соответствии с родительской единицей.

Работа в электроэнергетике очень сложная, поскольку связана с крайне высоким риском несчастных случаев на производстве. PT PLN постоянно пытается уменьшить их количество на производстве. Из рис. 1.2 следует, что количество несчастных случаев на производстве из года в год увеличивается, но для серьезных и смертельных травм оно колеблется. В связи с этим компания очень нуждается в человеческих ресурсах: весьма трудно найти сотрудников, обладающих квалифицированными навыками, особенно «твердыми» и «мягкими». По этой причине PT PLN необходимо сократить количество несчастных случаев на производстве до нуля — принять соответствующие стратегические меры.

¹ Финансовый отчет. 2019. PT PLN [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://web.pln.co.id/>.



Рис. 1.2. Количество несчастных случаев на производстве¹. Безопасность работы в 2016–2018 гг.

В рамках управления рисками КЗ — это управляемый риск, для которого предусмотрен конкретный план действий по его снижению. Целью реализации рабочих программ, которые были выполнены в секторе OHS (occupational health and safety, охрана труда и техника безопасности), является реализация Культуры безопасности с нулевым числом несчастных случаев и происшествий в качестве достижения, а также рост положительного имиджа в отношении PT PLN (Persero). Чтобы реализовать культуру безопасности, PLN должна реализовать несколько программ², а именно:

- «Пять столпов мировой культуры безопасности»;
- «Внедрение и сертификация систем менеджмента (КЗ)»;

¹ Пылающая энергия оптимизма на пути к устойчивости. 2018. PT PLN. Отчет об устойчивом развитии [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://web.pln.co.id/>.

² Там же.

- «Внедрение и сертификация систем менеджмента безопасности»;
- «Внедрение управления безопасностью подрядчиков системы (CSMS)»;
- «Внедрение уровня зрелости (K3L)»;
- «Руководство Академии (HSSE)»;
- «Меморандум о взаимопонимании между PLN и Министерством трудовых ресурсов»;
- «Советник по безопасности»;
- «Право на прекращение работ (SWA)».

Однако того, что компания сделала за последние три года, по-прежнему недостаточно для снижения количества несчастных случаев на производстве. По этой причине Совет директоров PT PLN внес серьезные изменения в организационную структуру PT PLN, выпустив директиву № 0101.P/DIR/2019 о внесении изменений в Положение о Совете директоров PT PLN (Persero) № 0051.P/DIR/2018 об организации и рабочих процедурах PT PLN (Persero). В этом Положении некоторые изменения, произошедшие в компании, можно описать следующим образом.

- Добавление супервайзеров КЗ в каждое подразделение для контроля за безопасностью и охраной труда.
- Внедрение кодекса поведения для каждого сотрудника. В понедельник требуется открыть сайт компании, чтобы прочитать о видении, миссии, правилах и обмене знаниями в компании.
- Внедрение сертификации ISO 45001 и изменение каждой рабочей процедуры для улучшения рабочей среды.
- Еще более усердное внедрение культуры безопасности в каждом подразделении и наложение санкций в виде снижения заработной платы всем сотрудникам, если в этом подразделении произойдет несчастный случай на производстве.

После введения в действие постановления Совета директоров № 0101 частота несчастных случаев и степень их тяжести на про-

изводстве резко снизились (табл. 1.6). Это связано с изменением культуры труда в РТ PLN — была внедрена культура безопасности. Сотрудники все больше осознают, что безопасность на рабочем месте очень важна. Поэтому можно сказать, что постановление Совета директоров № 0101 преуспело в сокращении количества несчастных случаев на производстве в РТ PLN. Хотя в 2019 г. количество несчастных случаев и не достигло нулевого уровня, но их частота резко снизилась.

Таблица 1.6. Частота и степень тяжести несчастных случаев на производстве в РТ PLN в 2017–2019 гг.¹

Показатель	2019 г.	2018 г.	2017 г.
Кратность	0,08	0,11	0,115
Степень тяжести	480	645	892

1.3. Изменения условий для ПАО «Мечел» во время пандемии и их последствия

Случившаяся в начале 2020 г. пандемия COVID-19 заставила встрепенуться многие крупные российские компании. Особый удар пришелся на промышленные предприятия. Не обошло стороной влияние пандемии и одну из первенствующих в отраслях горнодобывающей и металлургической промышленности компанию ПАО «Мечел», в которую входят более 20 предприятий промышленной деятельности. К ним относятся производители стали, ферросплавов, угля, железной руды, электрической и тепловой энергии, проката и т. п. Эти предприятия объединены в неразрывную производственную цепочку: от добычи сырья до производства продукции с высокой добавленной стоимостью. Среди объединений ПАО «Мечел» числятся личные логистические системы, сервисные сети и сети сбыта.

¹ Интерпретация вызовов, повышение устойчивости. 2019. РТ PLN. Отчет об устойчивом развитии.

Производимая компанией продукция сбывается на российской и зарубежных рыночных площадках.

Для начала подробно опишем ситуацию, которая сложилась в ПАО «Мечел» на фоне глобальных изменений, вызванных пандемией COVID-19 в 2020 г. Из данных бухгалтерского баланса и консолидированных результатов 2020 г. сделаем выборку основных показателей компании (табл. 1.7) и проанализируем их для более четкого понимания ситуации.

Таблица 1.7. Комплексная таблица показателей результатов ПАО «Мечел» в 2020 г.

Показатель	Абсолютные показатели, тыс. руб.		Изменения, тыс. руб.
	31.12.2019	31.12.2020	2019–2020
Бухгалтерский баланс			
Внеоборотные активы	270 989 878	282 200 385	11 210 507
Оборотные активы	14 886 453	14 770 890	–115 563
Итог актива	285 876 331	296 971 275	11 094 944
Капитал и резервы	9 610 421	7 836 612	–1 773 809
Долгосрочные обязательства	219 385 583	230 351 566	10 965 983
Краткосрочные обязательства	56 877 327	58 783 097	1 905 770
Итог пассива	285 876 331	296 971 275	11 096 944
Консолидированные результаты 2020 г., млн руб.			
Выручка	287 153	265 454	–21 699
Операционная прибыль	34 200	19 925	–14 275
EBITDA	53 092	41 051	–12 041
Рентабельность по EBITDA, %	18	15	–3
Прибыль/убыток	2409	808	–1601

По результатам 2020 г. видна следующая ситуация. Общий итог баланса актива за 2020 г. увеличился на 11 094 944 тыс. руб. по сравнению с 2019 г. (рис. 1.3).

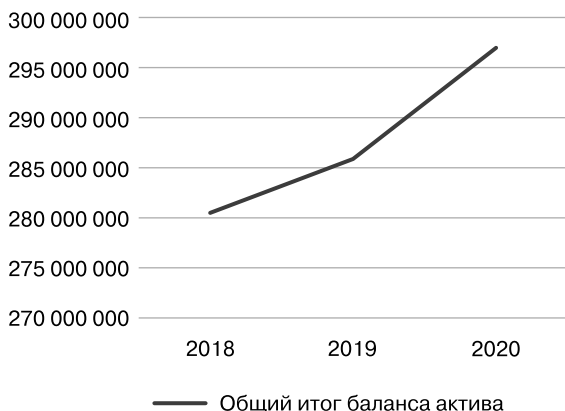


Рис. 1.3. Общий итог баланса актива

Такой рост говорит о расширении хозяйственной деятельности компании в целом.

Общий итог баланса пассива за 2020 г. также увеличился на 11 094 944 тыс. руб. по сравнению с 2019 г. (рис. 1.4).

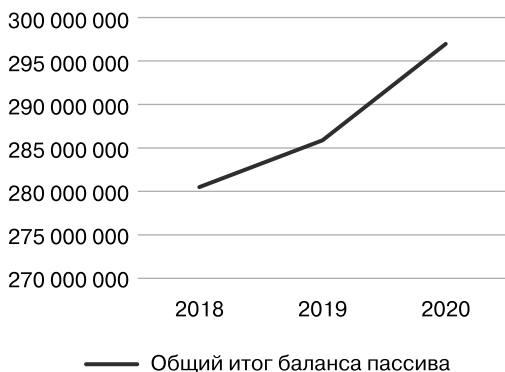


Рис. 1.4. Общий итог баланса пассива

Такой рост в большей степени вызван ростом заемных средств компании, как долгосрочных в 2020 г., так и краткосрочных в 2019 г.

Выручка компании упала на 21 699 млн руб. в 2020 г. по отношению к предыдущему. Операционная прибыль также упала на 14 275 млн руб. Показатель EBITDA в свою очередь снизился на 12 041 млн руб., следовательно, и рентабельность по EBITDA упала на 3 %. И прибыль понесла потери в размере 1601 млн руб. Все эти изменения можно видеть на рис. 1.5 для выручки, операционной прибыли и EBITDA.

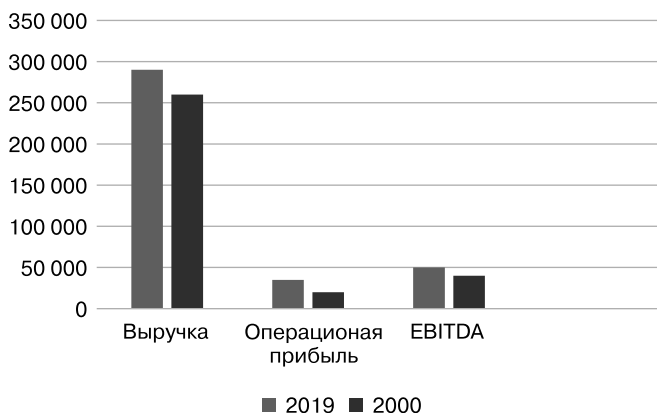


Рис. 1.5. Графическое отображение изменений показателей

Таким образом, явно наблюдается проблема спада большинства основных финансовых показателей ПАО «Мечел» по результатам 2020 г. на фоне пандемии COVID-19.

В описанной ситуации выделим главную проблему — это сильный скачок в долговых обязательствах компании. Он обуславливается рядом изменений, сложившихся из-за пандемии. Реструктуризируя долги с крупными кредиторами в начале 2020 г., ПАО «Мечел» имело определенный план действий по погашениям. Планировалось обеспечивать уменьшение долговой нагрузки ожидаемыми денежными поступлениями. Однако пандемия наложила большой отпечаток на рынок сбыта компании. Спрос на угольную и металлургическую продукцию резко упал на фоне ограничений, введенных из-за коронавируса. Поэтому у компании не хватало

денег на погашение задолженностей. Более того, появился дефицит денег на закупку сырья, непредвиденные ремонты техники, оплату подрядчикам и т. п.

Таким образом, изменения во внешней среде имели сильные финансовые последствия для ПАО «Мечел». Возникает вопрос: как же компании нужно вести себя дальше, чтобы выбраться из долговой ямы и остановить спад важнейших финансовых показателей? Предложим два варианта выхода из сложившейся ситуации, и оба они относятся к внесудебной реструктуризации долгов, так как этот способ дешевле, чем судебный, и позволит компании избежать дополнительных затрат. Однако в обоих случаях нужно установить взаимопонимающие отношения между кредиторами и акционерами.

Во-первых, компания может попробовать упразднить или трансформировать кредитные договоры. В ПАО «Мечел» не наблюдается критически острой ситуации, поэтому можно рассчитывать на краткосрочное освобождение от какой-то части долговых обязательств. Либо же можно добиться пересмотра основных условий договоров.

Вторым вариантом предлагается следующее. Компания может попробовать договориться с кредиторами по поводу замены одного долга на другой. Это должно происходить на основе замены условий, например уменьшения номинальной стоимости или же процентной ставки. Также можно попросить увеличения срока погашения.

На наш взгляд, компании необходимо попробовать воплотить первый рекомендуемый путь выхода из сложившейся ситуации. На данный момент ПАО «Мечел» имеет не самые лучшие результаты деятельности, однако оно не находится в критическом состоянии. Именно поэтому акционерам стоит попробовать договориться с кредиторами о временной заморозке долга. Такое краткосрочное освобождение от погашений позволит компании направить деньги на улучшение своих мощностей, тем самым выйти на положительную динамику выручки, прибыли и остальных показателей именно сейчас, когда большинство ограничений снято, и вернуться к былым темпам производства. Таким образом, после окончания подобных своеобразных кредитных каникул компания выйдет на путь погашения долгов с новыми силами и уже более хорошими и стабильными показателями деятельности.