





Быть лидером в созидании

Устойчивые улучшения можно получить только благодаря системной интегрированной программе преобразований, утверждает в своем интервью «Вестнику McKinsey» генеральный директор ЗАО «Северсталь-Ресурс» Александр Дмитриевич Грубман.

Вестник McKinsey: Как было принято решение о запуске программы повышения производительности в «Северсталь Ресурсе». Какая главная цель была поставлена?

Александр Грубман: Я пришел в «Северсталь Ресурс» в сентябре 2006 г., к этому времени в компании уже был опыт реализации отдельных проектов повышения производительности и организационной эффективности, и с проектной работой были знакомы все наши основные предприятия: «Карельский окатыш», «Воркутауголь», «Олкон». Проекты затрагивали многие базовые вопросы, такие как упорядочение активов, организация персонала.

* Интервью состоялось в феврале 2010 г.



Александр Грубман

- Родился в Москве в 1962 г.

Образование:

- Московский технологический институт пищевой промышленности; специальность — инженер-механик

Профессиональный опыт:

- С 2009 г. по настоящее время — руководитель дивизиона «Северсталь Ресурс» международной горно-металлургической компании «Северсталь»
- 2006—2009 гг. — операционный, затем исполнительный директор дивизиона «Северсталь Ресурс»
- 2004—2006 гг. — главный операционный директор компании Unimilk (вторая по величине компания по переработке молока в России, первая — на Украине), где на этой должности руководил 23 заводами, расположенными в России и в Украине
- 2001—2003 гг. — директор по производству в пивоваренной компании Suninterbrew
- 1993—2001 гг. — работал в компании Coca-Cola, прошел путь от технического менеджера до директора московского завода Coca-Cola
- 1985—1993 гг. — начальник технического отдела ОАО «Московский завод безалкогольных напитков»

Ряд проектов был посвящен устранению узких мест, оптимизации использования рабочего времени.

Основное отличие нынешней масштабной программы повышения операционной эффективности от предыдущих проектов состоит в том, что, во-первых, мы оказались в гораздо более жестких условиях. Раньше не нужно было так сильно «защищаться от рынка», цены росли, и конкуренция еще была слабой. А во-вторых, до сих пор не ставились цели, единые для всей компании.

Ранее, при фрагментарном подходе, эффект от реализованного проекта со временем заметно ослабевал.

Поэтому в первой половине 2008 г. мы начали разворачивать более системные преобразования — появились комплексные программы для каждого предприятия.

Полтора года назад — после резкого ухудшения ситуации на рынке — стало очевидно, что для повышения конкурентоспособности необходимы устойчивые существенные преобразования.

Если посмотреть на кривую соотношения себестоимости/ конкурентоспособности, то на рубеже 2008 и 2009 гг. мы находились в правой, «высокозатратной» части (см. схему 1), а хотели бы переместиться в середину и, повысив рентабельность, иметь возможность инвестировать в новые технологические и инженерные улучшения.

Таким образом, основной причиной запуска программы повышения операционной эффективности была подчас крайне низкая, с точки зрения себестоимости, конкурентоспособность нашей продукции. Соответственно, цель программы — высокая конкурентоспособность и рентабельность производства. В этом, собственно, и состоит основная задача менеджеров.



Вестник McKinsey: *Чем объясняется высокая себестоимость?*

Александр Грубман: Не секрет, что себестоимость на наших горнодобывающих предприятиях — одна из самых высоких и в стране, и в мире. Тому есть несколько причин. Одна из них «природная» — это сложные горно-геологические условия, относительно низкое содержание железа в руде, высокая зольность угля, высокий уровень метана в угольных пластах. На себестоимости отражается более трудоемкий, чем у конкурентов, процесс добычи из-за глубокого залегания полезных ископаемых, большого коэффициента вскрыши; немалую роль играет и географическое расположение шахт и карьеров в Заполярье. Все это требует более высоких затрат на добычу и обогащение. Другие факторы, влияющие на себестоимость, — это недостаточная организационно-управленческая и технологическая эффективность.

Вестник McKinsey: *Где вы обнаружили основной потенциал повышения эффективности?*

Александр Грубман: В оптимизации упрощения организационных процессов. Это непрерывное и бесконечное совершенствование. Очень важно было осознать, что необходимо постоянно целенаправленно совершенствовать производственные процессы, улучшать операционную эффективность, а не ограничиваться разовыми мероприятиями.

Вестник McKinsey: *Какие сроки были намечены для выполнения программы?*

Александр Грубман: Этап сокращения затрат начат в конце 2008 г., его промежуточные результаты мы подвели в январе 2010 г., работа



в этой части будет идти до конца 2010 г. Этот этап — единственный компонент проекта, где мы можем говорить о конечности, о завершении работы в запланированные сроки. Следующие несколько лет в основном мы будем заниматься более сложными, трудоемкими, требующими инвестиций технологическими и инженерными улучшениями.

Вестник McKinsey: *Какие основные препятствия и трудности в реализации программы вы видите?*

Александр Грубман: Есть несколько факторов, влияющих на ход преобразований. Во-первых, это менталитет — и работающих в организации людей, и собственно организации. Изменение менталитета — ключевая задача при проведении реформ. Во-вторых, это недостаток знаний, дефицит необходимых навыков, методов работы. И в-третьих, удаленность подразделений компании друг от друга и от центра, существенное их рассредоточение, а ведь в нашем дивизионе работает более 26 тыс. человек! Все наши крупные предприятия находятся в моногородах, где практически нет притока новых людей и где сильны традиционный уклад и привычка к определенному стилю взаимоотношений. Руководители предприятий в таких городах часто становились «властителями судеб» и управляли автономно. Корпоративный центр далеко, и такие руководители не всегда прислушивались к его указаниям.

Менеджеры должны быть идеологами проводимых преобразований, однако не секрет, что возникали и сложные ситуации, когда приходилось использовать административный ресурс — менять руководителей и назначать на их место других, чтобы дело не стопорилось.

Вестник McKinsey: *Каким образом был организован процесс?*

Александр Грубман: Основной метод при проведении масштабных преобразований — это, конечно же, коммуникации: объяснение, убеждение, демонстрация эффекта пилотных проектов. Любые новшества люди обычно встречают с той или иной степенью недоверия, настороженности, и здесь главное, опять же, — изменение менталитета и выстраивание необходимой мотивации.

Если на начальном этапе нужно было провести первые быстрые улучшения, то по мере продвижения глобального проекта назрела необходимость создать команду сотрудников, которые в основном занимались бы внедрением преобразований и постоянным совершенствованием процессов, работой с людьми.



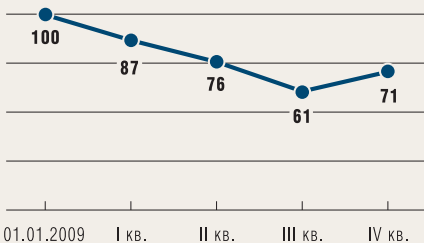
Проводниками новых методов работы у нас являются передовые управленцы, уже работавшие в компании к моменту запуска программы и прошедшие специальную подготовку. Людей для такого активного участия в проекте мы отбираем очень тщательно — прежде всего оцениваем гибкость их мышления, готовность работать иначе, чем прежде, открытость к новому, т.е. менталитет. Те, кто соответствует этим требованиям, проходят обучение, обмениваются опытом. У нас есть локальный учебный центр в Воркуте, где помимо тренеров читают лекции и генеральный директор, и финансовый директор, — это дополнительно мотивирует сотрудников. Важно, что программы повышения квалификации, освоения специальных знаний подкрепляются программами по развитию навыков управления людьми. Мы также организуем поездки для изучения передового опыта непосредственно на предприятия, входящие в круг мировых лидеров.

Такая модель, при которой роль проводников отводится не внешним экспертам, а нашим собственным сотрудникам, хорошо себя зарекомендовала. Линейные руководители бизнес-единиц — начальники участков, цехов, их замы — изначально обладают преимуществом, поскольку досконально знают местную специфику, знают людей, им не нужно с нуля выстраивать отношения, поэтому им легче убедить коллег в плюсах новых методов работы. К тому же те из них, кто достигает хороших результатов при проведении намеченных компанией преобразований, могут заслуженно

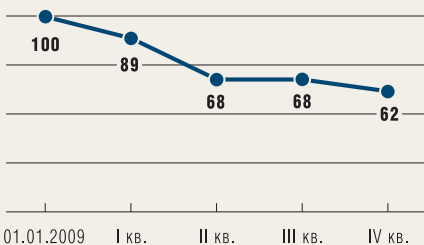
О КОМПАНИИ: «Северсталь Ресурс» — одна из крупнейших российских горнодобывающих компаний, составляющая горнодобывающий дивизион международной горно-металлургической компании «Северсталь». В «Северсталь Ресурс» входят два железорудных комбината («Карельский окатыш» и «Олкон») и угледобывающая компания («Воркутауголь») на северо-западе России, угледобывающая компания в США (PBS Coals), производитель феррониобия «Стальмаг» (Красноярский край), геологоразведочный проект в Либерии Severstal Liberia Iron Ore и проектный институт «СПб-Гипрошахт». Помимо этого, в 2007 г. в дивизионе «Северсталь Ресурс» сформирован золотодобывающий сегмент, в который входит ряд предприятий по добыче золота в России, Казахстане и Буркина-Фасо, а также несколько участков по геологоразведке золота в этих регионах. В 2009 г. предприятия «Северсталь Ресурса» произвели 8,5 млн т железорудных окатышей, 5,1 млн т железорудного концентрата, 5,0 млн т концентрата коксующегося угля, 3,9 млн т энергетического угля и 534 тыс. тройских унций золота. На предприятиях дивизиона работает около 26 тыс. человек.

СХЕМА 2: Динамика средних совокупных затрат на производство 1 т железорудной и угольной продукции в 2009 г. (% в рублях, на январь 2009 г.)

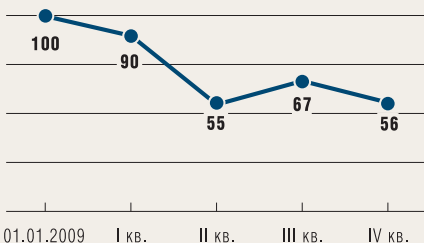
ТСО¹, железорудный концентрат («Олкон»)



ТСО, железорудные окатыши («Карельский окатыш»)



ТСО, концентрат коксующегося угля 2Ж («Воркутауголь»)



¹ ТСО (Total Cash Out) — все затраты, включая капитальные.

Источник: ЗАО «Северсталь-Ресурс».

рассчитывать на продвижение, и карьерный рост для этих людей — существенный стимул. Важно, что для работающих рядом сотрудников «проводник» одновременно и коллега, и образец для подражания.

Вестник McKinsey: *Расскажите о первых достигнутых результатах.*

Александр Грубман: Мы пока на треть реализовали проект. Снизил общие затраты примерно на 30% на единицу продукции, причем в условиях выросших за последние месяцы тарифов на энергию. Прежде всего наши достижения объясняются повышением эффективности ключевых технологических процессов — увеличением производительности техники, снижением потребления электроэнергии, топлива и основных материалов. Также кое-где мы были вынуждены провести сокращение затрат на персонал (см. схему 2). За счет этого бизнес в минувшем году выжил, несмотря на трудные кризисные условия, а сейчас у нас есть база для дальнейшего развития. Не сделай мы этого, сейчас бы совсем иначе, гораздо менее оптимистично, смотрели в будущее.

Вестник McKinsey: *Как вам видится следующая стадия развития? Что еще необходимо сделать, чтобы достичь желаемого уровня?*

Александр Грубман: Одновременно с базовым этапом проекта, завершение которого запланировано на конец 2010 г., сейчас начинается технологический этап — он довольно длительный, пока трудно назвать временные рамки. Изменения в менталитете, причем



устойчивые изменения, — это тоже годы работы. Однако, думаю, уже через пару лет у нас наберется критическая масса сотрудников с новым мышлением. Под критической массой мы понимаем 30% всего персонала — это те, кто занимает позиции менеджеров на всех уровнях — от горного мастера до генерального директора компании, а также передовые рабочие. Конечная же наша цель — интеграция всех процессов в создающуюся бизнес-систему «Северстали» и повсеместное достижение высокого уровня эффективности и конкурентоспособности.

Компания развивается, борется за рынок, а мировой кризис заставил нас вести преобразования быстрее и решительнее. В минувшем году «Северсталь» сформулировала свою миссию — быть лидером в созидании. Программа «Северсталь Ресурса» по повышению операционной эффективности — движение как раз в этом направлении. *В*