

ОТ ЗАВОДА ДО БЮДЖЕТА

РОССИЙСКИЕ МЕТАЛЛУРГИ ЗАВЕРШАЮТ КОНСОЛИДАЦИЮ АКТИВОВ И СТАНОВЯТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ ПОХОЖИМИ НА СВОИХ ЗАРУБЕЖНЫХ КОЛЛЕГ. МЕНЕЕ ЧЕМ ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ НА БАЗЕ ПОЛУЖИВЫХ ГИГАНТОВ ИНДУСТРИИ СТРАНЫ СОВЕТОВ ПОЯВИЛИСЬ КОРПОРАЦИИ МИРОВОГО УРОВНЯ, АКТИВНО РАЗВИВАЮЩИЕ СВОЕ ЗАРУБЕЖНОЕ ПРИСУТВИЕ. ВЛАДЕЛЬЦЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ МЕТКОМБИНАТОВ ТЕПЕРЬ ЯВЛЯЮТСЯ РАБОТОДАТЕЛЯМИ ТЫСЯЧ ИНОСТРАННЫХ ГРАЖДАН НА ПЯТИ КОНТИНЕНТАХ. ДЛЯ ЭТОГО ИМ ПРИШЛОСЬ В КРАЙНЕ СЖАТЫЕ СРОКИ ЗАКОНЧИТЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦИЮ И ПЕРЕЙТИ НА НОВЫЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ.



ВАЛЕРИЙ МАТВИЕНКО,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ
ГЕНДИРЕКТОРА,
ДИРЕКТОР ИНЖЕНЕРНО-
СТРОИТЕЛЬНОГО
ДИВИЗИОНА
ОАО «РУССКИЙ
АЛЮМИНИЙ»

НА РУИНАХ СТРАНЫ СОВЕТОВ

Практически все существующие сегодня металлургические холдинги начинали свое развитие на базе одного или нескольких предприятий советской эпохи. Но говорить, что собственники просто разобрали активы и продолжают получать от этого дивиденды, несправедливо. Да, им не пришлось вкладывать огромные суммы в строительство заводов в чистом поле, но чтобы превратить наследство Советского Союза в эффективно работающие в рыночных условиях компании, потребовалось потратить очень много сил и средств.

За семьдесят лет в стране были построены десятки меткомбинатов, которыми управляли, руководствуясь принципами плановой экономики. И эти госпредприятия болели всеми болезнями, характерными для ситуации, когда производством управляют не рубль и не рынок. Когда распался Советский Союз, в отрасль совсем перестали вкладывать деньги, и каждый завод выживал как мог до середины 90-х. На отдельных предприятиях начали появляться хозяева, декларировавшие планы развития, в основном в итоге оказавшиеся утопическими.

Чтобы быть эффективными производственными единицами, заводы должны были стать частью крупных корпораций. Реальность состоит в том, что на рынке может выжить только глобальная компания, которая способна конкурировать на мировой арене и за доступ к сырью, и за рынки сбыта. Заводы, как люди, объединяются, чтобы стать сильнее. Именно на таком этапе развития российской алюминиевой индустрии и появился «Русский алюминий» — «Русал».

МИКРОГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕРЕВОРОТ

Первой и главной нашей проблемой как интегрирующей структуры стала необходимость научить предприятия разговаривать на одном языке. За прошедшее с развала СССР время у каждого завода сложилось свое видение развития производства, сервисного обслуживания, работы с людьми, собственные нормы и процедуры — по сути, замкнутое натуральное хозяйство с довольно специфическим набором выпускаемой продукции.

Это были своеобразные микросоюдаства со своими устоями, правилами и подходами, причем в 90% случаев далеко не самыми эффективными. Стереотипы очень сильны, разрушить их оказалось сложнее всего. При-

ходилось объяснять, уговаривать, убеждать, а кое-где просто ставить непреодолимые жесткие преграды.

Поэтому в первую очередь мы начали централизацию предприятий по вертикали, внедряя новую общую корпоративную практику — единые стандарты управления, учета и анализа, бюджетирования, работы с персоналом. Необходимо было дать предприятиям общую методологию, подходы к организации производства, продаже готовой продукции. Параллельно были запущены небольшие проекты по улучшению ассортимента и качества выпускаемой продукции.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ДИАЛЕКТИКА

Когда образуется корпорация, возникает сразу масса вопросов. Что мы делаем? Почему мало производим продукции? Почему она такая? И еще десятки и сотни важных «почему», на которые необходимо дать ответы.

Начинается все с мелочей — чтобы немного улучшить продукт, мы должны несколько изменить процесс его производства. Потом изменения накапливаются, и возникает новый вопрос, например: у нас большая компания, а почему нет собственной единой и современной технологии выпуска продукции? Во времена СССР она была, но с тех пор каждый завод шел своим, нередко весьма своеобразным путем развития, и в результате встала серьезная проблема унификации и разработки новой технологии. Большая корпорация решает ее уже принципиально по-другому.

«Русал» создал для этого единый инженерно-технический центр, ИТЦ, объединив лучших инженеров и технологов всех предприятий «Русала». Перед ними и была поставлена задача разработать собственную технологию производства алюминия и определить направления ее развития. Только такой подход мог позволить совершить определенный прорыв и преодолеть отставание от мировых производителей, сформировавшееся за годы простоя технической мысли в российской металлургии.

В результате у нас появилась собственная модель электролидера, которая устанавливает новый стандарт потребления энергии, имеет увеличенный срок эксплуатации и по своим технико-экономическим показателям не уступает лучшим международным. Одновременно пришлось существенно улучшить старые технологии — невозможно ведь сразу перейти на новые технологии в нескольких крупных предприятиях.

Как следствие, встал новый вопрос и начался следующий цикл развития корпорации — комплексная модернизация заводов, которая предусматривала повышение эффективности и улучшение экологических показателей. За счет этой программы «Русал» получил возможность увеличить объем выпуска алюминия на 300 тыс. т на существующих мощностях. Это фактически целый новый завод.

Важно, что принципиально изменился сам подход корпорации к вопросам модернизации производства. Ведь в

СССР была широко распространена идеология так называемой ползучей модернизации, постоянного вялотекущего процесса без начала и конца, четко поставленных задач, определенных целей, сроков и стоимости. Мы искоренили ее. Теперь у модернизации производства есть четкая цель, дата начала и завершения, стоимость проекта и расчет его экономической эффективности, то есть поддающийся прогнозированию и оценке результат.

А когда у корпорации существуют отработанные технологии и конкретные стратегические цели, начинается очередной этап развития производства — строительство новых заводов. Так в структуре «Русала» появился инженерно-строительный дивизион — Российская инженеринговая компания, РИК, аналог западного EPCM подрядчика (Engineering Procurement Construction Management), который и взял на себя реализацию планов компании по модернизации существующих мощностей и вводу в строй новых объектов.

ИДЕЙНАЯ ПЕРЕРАБОТКА

Конечно, в большинстве случаев строители российских металлургических холдингов велосипеда не изобретали. Безусловно, отечественный рынок имеет много особенностей, но ключевые направления развития и принципы работы аналогичны мировым. А «Русал» к тому же является глобальной компанией, как с точки зрения географии активов, так и по структуре продаж готовой продукции. Поэтому мы часто используем решения, уже опробованные коллегами из других стран, и их опыт.

При этом каждый раз мы не просто заимствуем лучшие западные практики (во многих случаях это может только навредить), а аккуратно адаптируем их к особенностям нашего бизнеса, отчего многие решения начинают давать еще лучший эффект, а кроме того, активно развиваем свои собственные управленческие и производственные практики. Например, на базе хорошо зарекомендовавшей себя системы управления производством Lean Manufacturing «Русал» разработал свою собственную систему «Русал Бизнес Системс», призванную существенно повысить производительность труда и эффективность предприятий корпорации. Ее внедрение начато в прошлом году.

Существует такое красивое и модное слово «аутсорсинг». Весь западный мир живет по этому принципу, и, видимо, будущее именно за этой стратегией. Но если мы сейчас бездумно перейдем на эту практику, то рискуем потерять и рынок, и производство. Кроме того, реалии российского бизнеса таковы, что по целому ряду услуг у нас пока свободный рынок просто отсутствует или же его игроки не отвечают требованиям корпорации, как в случае с инженерингово-строительной деятельностью или научно-технологическими разработками.

И «Русал» нашел свое решение. Часть функций мы смогли отдать на внешний аутсорсинг, например ремонт низковольтной аппаратуры. А параллельно начали раз-

вивать внутренний аутсорсинг. Мы вывели с заводов сервисные службы и передали их во вновь созданный сервисный центр, оставив его внутри «Русала». Для заводов такая схема, по сути, аналогична взаимодействию с независимой рыночной структурой. Но при этом корпорация контролирует доступность, качество и стоимость услуг, из которых многие уникальны, а какие-то просто отсутствуют на рынке. Кроме того, создание единой сервисной организации само по себе дало определенный экономический эффект от оптимизации затрат человеческих и материальных ресурсов, введения единых стандартных методик.

Конечно, рынок не стоит на месте. Эта услуга может на нем появиться, и мы вполне готовы в таком случае перейти на внешний аутсорсинг. Пока же решается проблема следующего уровня — внедрение понятия инженеринга ремонта.

ЦЕНТРОБЕЖНАЯ ОТДАЧА

Интересно, что многочисленные нововведения в работе предприятий корпорации в конце концов заставили серьезно измениться и сам «Русал». Сначала он представлял собой конгломерат, в котором были жестко вертикально интегрированы все направления бизнеса. На определенном этапе развития пришло понимание, что управление таким конгломератом становится неэффективным.

Мы осознали, что принятие многих решений необходимо спустить на уровень ниже центрального аппарата головной компании. В результате в «Русале» были созданы профильные дивизионы — алюминиевый, глиноземный, упаковочный, тарный, строительных конструкций.

Но по мере роста корпорации и дивизионы превратились в натуральные хозяйства, и пришлось начать реорганизацию внутри них. Так, например, возникла идея создания инженерно-строительного дивизиона для централизации всех проектов строительства и модернизации.

КОНСЕРВАТИВНАЯ ГИБКОСТЬ

В каком именно направлении пойдет дальнейшее организационное развитие «Русала», определяют рынок и клиент. Понятно, что корпорации необходимо увеличивать выпуск алюминия и глинозема, повышать производительность труда. У нас есть цели, осуществить которые нынешняя структура «Русала» сегодня способна.

Но задачи могут меняться в зависимости от ситуации. Направления реорганизации — не просто следствие тех или иных желаний руководства или владельцев корпорации, а ответ на изменения конъюнктуры рынка. Если корпорация не будет соотносить свою стратегию и планы с реалиями, рынок очень быстро приведет нас в чувство.

Поэтому «Русал» постоянно рассматривает возможности для развития новых направлений бизнеса. Кстати, некоторыми из них, например проектами в области энергетике, компания активно занимается уже сегодня. ■

ВЛАДЕЛЬЦЫ РОССИЙСКИХ МЕТКОМБИНАТОВ ЗАВЕРШАЮТ СОЗДАНИЕ КОРПОРАЦИЙ НА БАЗЕ ПРЕДПРИЯТИЙ, ДОСТАВИХСЯ ИМ В НАСЛЕДСТВО ОТ СОВЕТСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ, И ПРИСТУПАЮТ К ПРОЕКТАМ СТРОИТЕЛЬСТВА ЗАВОДОВ С НУЛЯ