

УДК 338.2:669

# Бизнес – система компании «Северсталь» как инструмент решения проблем предприятия металлургической промышленности

© 2014 г. А.М. Суханов \*

Экономическое развитие любой страны базируется, в первую очередь, на промышленном росте и увеличении производства конкурентоспособных товаров и услуг. Особенностью текущего этапа экономического развития российской черной металлургии является необходимость модернизации промышленного производства и его переориентации на эффективный, экономный выпуск продукции. В то же время, повышение динамичности и сложности внешней среды существенно поднимает уровень требований к системе управления развитием промышленных предприятий. Отсутствие отлаженного организационно-экономического механизма реструктуризации не позволяет российским предприятиям успешно реализовать активные модернизационные стратегии, что обуславливает актуальность данной статьи. В ней рассмотрены основные проблемы, стоящие перед металлургическим предприятием в настоящее время, и продемонстрирован подход группы предприятий «Северсталь» к их решению, дана характеристика состояния предприятия «Северсталь» (Череповецкий металлургический комбинат) на текущий момент, указаны финансовые результаты деятельности. Рассмотрен комплекс мер по решению проблем, таких как повышение квалификации персонала, нерациональное использование ресурсов, сложность управленческого аппарата, предприятия металлургической промышленности на примере Бизнес-Системы группы компаний «Северсталь». Выделены основные трудности, указаны пути их решения и результаты комплексного проекта.

**Ключевые слова:** металлургия, промышленность России, «Северсталь», реструктуризация, управление предприятием.

Экономическое развитие любой страны базируется, в первую очередь, на промышленном росте и увеличении производства конкурентоспособных товаров и услуг. Особенностью текущего этапа экономического развития российской черной металлургии является необходимость модернизации промышленного производства и его переориентации на эффективный, ресурсоэкономный выпуск продукции. В то же время, повышение динамичности и сложности внешней среды существенно поднимает уровень требований к системе управления развитием промышленных предприятий. Отсутствие отлаженного организационно-экономического механизма реструктуризации не позволяет российским предприятиям успешно реализовать активные модернизационные стратегии, что обуславливает актуальность данной статьи.

В данной статье рассмотрены основные проблемы, стоящие перед металлургическим предприятием в настоящее время, и продемонстрирован подход группы предприятий «Северсталь» к их решению.

\* Аспирант Международной академии оценки и консалтинга, 117418, г. Москва, Россия.

## «Северсталь» сейчас

«Северсталь» – вертикально-интегрированная металлургическая и горнодобывающая компания с основными активами, расположенными в России и США, а также инвестициями в других регионах мира. Ее деятельность ведет отсчет с 1955 г., когда начал работу группобразующий Череповецкий металлургический комбинат. Последние 20 лет, характеризуются бурным ростом и выходом ОАО «Северсталь» на международные рынки. Ключевой актив дивизиона – Череповецкий металлургический комбинат – является одним из самых рентабельных металлургических предприятий в мире благодаря удачному расположению к добывающим предприятиям, портам Балтийского моря и крупным российским промышленным зонам.

В 2012 г. предприятия дивизиона реализовали 10.3 млн т металлопродукции (без учета лома), в том числе 6.2 млн т на внутреннем рынке. Ухудшение ситуации на рынке существенно сказалось на результатах работы дивизиона «Северсталь Российская Сталь». Производство чугуна сократилось до 8,407 тыс. т в 2012 г. по сравнению с 8,815 тыс. в 2011 г. Как следствие, в 2012 г. выручка предприятий дивизиона снизилась на 18.3 % до 8,617.1 млн долл. США, а показатель *EBITDA* (сокр. от англ. *Earnings before Interest, Taxes,*

*Depreciation and Amortization*)<sup>1</sup> снизился на 47.4 % до 938.7 млн долл. США [1]. Показатели продаж и отпускных цен продукции представлены на рисунке.

Объем производства стали в 2012 г. снизился до 10,552 тыс. т, тогда как в 2011 г. он составил 11,355 тыс. т. Как следует из данных рисунка, средняя отпускная цена продолжила снижение, так в 2011 г. она составляла 867 долларов США за тонну продукции.

Вместе с тем, несмотря на ухудшившееся в 2012 г. рыночной ситуации, благодаря внедрению мероприятий Бизнес – системы предприятиям дивизиона удалось удержать загрузку производственных мощностей на уровне 95 %, что выше среднего отраслевого показателя 85 %.

Бизнес-система «Северстали» (БСС) является масштабным рядом проектов, направленных на оптимизацию текущих бизнес-процессов предприятий группы, повышение безопасности производства и эффективности труда. С 2010 г. эти проекты были дополнены мерами по изменению корпоративной культуры, что сформировало целостную картину по модернизации группы [2]. В данный момент БСС охватывает пять основных направлений развития:

- Постоянное совершенствование;
- Безопасность труда;
- Клиентоориентированность;
- Люди «Северстали»;
- Бизнес-стандарт.

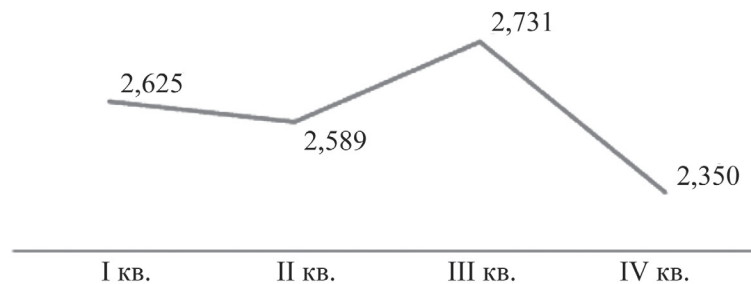
### Основные проблемы металлургического комплекса России и пути решения в рамках Бизнес-Системы

Одна из наиболее значимых проблем – нерациональное использование ресурсов. Металлургическое производство является одним из самых ресурсоёмких в промышленности. Оно использует руду, уголь, электроэнергию, природный газ и др. Вопрос их экономного и рационального использования является одним из первоочередных.

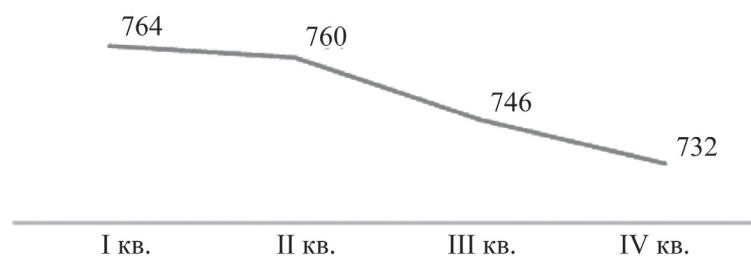
Для решения этой проблемы бизнес – система предусматривает развитие направления «Постоянное совершенствование», в рамках которого предприятие стремится стать отраслевым лидером по эффективности, и намерено достигнуть этого результата путем постоянного совершенствования своих производственных процессов и внедрения инструментов бережливого производства. Это предполагает сокращение производственных потерь путем оптимизации процессов закупки, логистики, а также внедрение новых

<sup>1</sup> Аналитический показатель, равный объему прибыли до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации.

Динамика объема продаж дивизиона «Северсталь Российская Сталь» в 2012 году (без учета лома), тыс. тонн



Динамика средних отпускных цен дивизиона «Северсталь Российская Сталь» в 2012 году, долларов США/т



(Sales figures and selling prices of products are presented)

Примечание: составлено автором по материалам годового отчета за 2012 г. [1].

технологий. Инициативы БСС по постоянному совершенствованию имели следующие результаты в 2012 г.:

- повышение эффективности закупок и процессов материально-технического снабжения, эффект от которого составил 63.2 млн долл. США;
- оптимизация транспортировки, включая сроки доставки, виды транспорта и ускорение оборота вагонов;
- коммерческая деятельность, включая реализацию нового подхода к закупкам, основанного на категориях товаров, и стимулирование конкуренции среди поставщиков для получения более выгодных условий.
- оптимизация административных затрат, эффект от которой составил 11.7 млн долл. США. Например, пересмотр организационной структуры, ограничения на наем персонала после сокращения штата в связи с естественной убылью. А также, реализация проекта «Организационная эффективность», в рамках которого было уменьшено число уровней управления (стало 6 уровней между генеральным директором и мастером, ранее было до 11 уровней), и произведено функциональное разделение линейного и экспертного блоков в производственных подразделениях, с изменением зон ответственности и распределения функционала производственных руководителей от начальника производства до сменного мастера;

- снижение потребления покупного кокса и окатышей;

- переход на менее дорогие виды лома.

Вторая проблема – необходимость повышения квалификации и мотивации производственного персонала. Современный ритм производства требует от сотрудника постоянного профессионального развития и повышения компетенций. Знания и навыки, полученные в высших учебных и профессиональных технических заведениях, все быстрее устаревают и теряют ценность. Сложность современного промышленного оборудования предъявляет высокие требования к компетенциям персонала. Еще стоит отметить, что низкая мотивация производственного персонала, вызванная отсутствием прозрачной системы поощрения, слабым влиянием на принятие управленческих решений, отсутствием перспектив для развития понижает эффективность труда, и, как следствие, снижает показатели производства [3]. Для решения этой комплексной проблемы был создан проект «Люди «Северстали», который направлен на улучшение условий работы, повышение уровня мотивации и продуктивности сотрудников в четырех ключевых областях: профессиональный рост, вовлеченность в работу, условия труда и мотивированность. В 2012 г. 43 % сотрудников, в том числе 100 % сотрудников трех высших уровней руководства, прослушали учебные курсы. Средняя продолжительность обучения по трем дивизионам составила около 54 часов на сотрудника. Была продолжена реализация корпоративной программы обучения руководителей «Достичь большего вместе». К концу года более 900 сотрудников стали выпускниками программы и более 450 сотрудников начали обучение. Также было проведено обучение руководителей и начальников цехов внутренним стандартам коммуникации, методикам работы с персоналом.

В рамках инициатив по оптимизации условий труда на Череповецком металлургическом комбинате были значительно улучшены душевые, расширена автостоянка (350 дополнительных машиномест), а также отремонтирована столовая.

Безопасность труда в металлургии одна из очень серьезных проблем. В рамках решения задачи мотивации и квалификации персонала была начата реализация проекта «Безопасность труда», позволившего существенно снизить количество тяжелых травм на производстве с 71 в 2011 г. до 49 в 2012 г. В рамках этого проекта первоочередное внимание уделяется вовлечению сотрудников в мероприятие по обеспечению безопасности на производстве. Все сотрудники обязаны знать и соблюдать стандарты в сфере охраны труда и безопасности. Была внедрена эффективная система управления производственной безопасностью, основными целями которой являются обучение сотрудников, определение четких границ ответственности и создание системы двусторонних коммуникаций. В рамках системы проводятся постоянный контроль, измерение и учет уровня безопасности технологических процессов и соблюдения правил техники безопасности. Систематически выявляются факторы риска, проводятся расследования происшествий, оценивается и контролируется общий уровень риска.

Как наследие плановой экономики является низкая клиентоориентированность металлургических предприятий [4]. Развитие на территории России промышленной сборки иностранных автомобилей создало спрос на локализованное производство компонентов автомобилей надлежащего качества, и поставило вопрос о том, будет ли он удовлетворяться за счет иностранных игроков, или российские компании попытаются составить им конкуренцию хотя бы в отдельных нишах. Отметим, что с этим вызовом «Северстали» удалось справиться. ООО «Гестамп Северсталь Всеволожск», совместный проект «Северстали» и *Gestamp Automocion* по производству металлических компонентов для автомобильной промышленности, получило от автомобильного концерна *Ford* наивысший стандарт качества продукции *Q1 (Quality 1)*. Но меры по повышению клиентоориентированности этим не ограничились. Так, в 2012 г. совместная рабочая группа с ОАО «Камаз» разработала концепцию «вытягивающего» производства, направленную на повышение дисциплины поставок, и это привело к увеличению объема поставок с 14,685 т в 2011 г. до 61,727 т в 2012 г. Программы внутренних коммуникаций также помогают повысить уровень понимания сотрудниками принципов клиентоориентированности. Для работы с персоналом используются стенды, брошюры и информационные листовки. Общий экономический эффект от реализации проектов в сфере клиентоориентированности в дивизионе «Северсталь Российская Сталь» в 2012 г. оценивается в 41 млн долл. США.

И, наконец, стоит отметить традиционную для России проблему неповоротливости и громоздкости структуры управления на предприятии, неструктурированности информационных потоков, что приводит к увеличению длительности цикла «проблема – анализ – управленческое решение – решение проблемы» [5]. В рамках проекта «Бизнес-стандарт» во всех дивизионах компании в 2013 г. продолжилась реализация проектов в сфере информационных технологий. Важнейшим из них является внедрение *ERP*-системы *SAP*. Система *SAP* была внедрена в дивизионе «Северсталь Ресурс» в 2009 г. Полностью внедрение системы на всех предприятиях дивизиона «Северсталь Российская Сталь» будет завершено в 2014 г. Данный проект дает компании возможность повысить эффективность бизнес-процессов и общего управления, облегчить обработку информации.

### Достиженные результаты

«Бизнес-система» занимает уникальное положение в отрасли по масштабу развертывания на предприятиях одной компании и ожидаемому положительному эффекту на показатель *EBITDA*. Она направлена на обеспечение безупречной производственной деятельности и организации труда на всех этапах, повышение качества сервиса и формирование культуры охраны здоровья и безопасности труда в масштабах всей компании.

Оценка бизнеса «Северстали» основывалась на финансовом подходе. По мнению автора, финансовое состояние – важнейшая характеристика предприятия, поэтому комплексный анализ и оценка бизнеса долж-

ны выполняться на основе показателей, характеризующих финансовые результаты и финансовое состояние предприятия. Эти показатели получены путем анализа публичной финансовой отчетности.

С момента запуска БСС в 2010 г. «Северсталь» добилась значительного прогресса в таких сферах, как бережливое производство, общая операционная эффективность и безопасность труда. По оценкам «Северстали», совокупный экономический вклад БСС в показатель *EBITDA* компании с 2010 по 2012 г. превысил 650 млн долл. США. По данным компании в 2012 г. достигнутый экономический эффект оценивается на уровне 400.7 млн долл. США, включая 277 млн долл. США в дивизионе «Северсталь Российская Сталь», 115.7 млн долл. США в дивизионе «Северсталь Ресурс» и 8 млн долл. США в дивизионе «Северсталь Интернэшнл». В конечном счете задача БСС заключается в том, чтобы сделать «Северсталь» одной из ведущих металлургических компаний в мире по показателю рентабельности. Компания рассчитывает, что вклад от инициатив Бизнес-системы в показатель *EBITDA* в период с 2010 по 2015 гг. составит приблизительно 1.3 млрд долл. США.

#### Библиографический список

1. Северсталь. Годовой отчет за 2012 год. URL: [http://www.severstal.com/files/10701/Severstal\\_AR2012\\_Rus.pdf](http://www.severstal.com/files/10701/Severstal_AR2012_Rus.pdf) (дата обращения 18.02.2013)
2. Солдатенков А.И. Северсталь: Бизнес-система и есть наше конкурентное преимущество, интервью Прайм, 2012 URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/systems/soldatenkov-severstal.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/soldatenkov-severstal.html) (дата обращения 18.02.2013)
3. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям М.: Альпина Паблшер, 2002. 287 с.
4. Буданов И.А., Сиваков Д.В. Аналитический доклад: «Проблемы и перспективы развития отечественной черной металлургии» М.: Межведомственный аналитический центр, 2010. 69 с.
5. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Справочное пособие для специалистов и предпринимателей. М.: Высшая школа, 2007. 587 с.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*  
2014, no. 2 (22) – April – June, pp. 24 – 27  
ISSN 2072–1633

#### The business system of Severstal as a key for ironwork's problem solving

**A.M. Sukhanov** – International Academy of Valuation and Consulting, 117418, Moscow, Russia. E-mail: alexsukhanov88@gmail.com.

**Abstract.** The economical development of a country is determined in the first line by its industry growth and by increased production of compatible goods and services. The specificity of the current stage of the economic development of ferrous metal industry in Russia is the expediency to modernize the production and to switch it to more effective and rational output. At the same time, the raised dynamics and complexity of the environment substantially elevates the requests to the management of industrial enterprises. In case when the organizational and economic restructuring are lacking the enterprise fails to successfully realize the active modernization strategy. The article in question regards the actual principle problems facing now a metallurgical enterprise and demonstrates the approach of the industrial group “Severstal” (Tcherepovetsky metallurgical combinat), presenting the financial results of its activity. Described is the complex of measures taken on the industrial group “Severstal” (Tcherepovetsky metallurgical complex) to solve the problems, such as insufficient personnel qualification, irrational use of resources, complexity of the management structure. Principal obstacles, ways to solve them, results of the complex project are presented.

**Keywords:** metallurgy, Russian industry, Severstal, restructuring, operation of business.

#### References

1. Severstal. Annual report for 2012. Available at: [http://www.severstal.com/files/10701/Severstal\\_AR2012\\_Rus.pdf](http://www.severstal.com/files/10701/Severstal_AR2012_Rus.pdf) (accessed 18.02.2013).
2. Soldatenkov A. I. Severstal: Business System is our competitive advantage, interviews Prime, 2012 Available at: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/systems/soldatenkov-severstal.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/systems/soldatenkov-severstal.html) (accessed 18.02.2013).
3. Aistova M.D. *Restrukturizatsiya predpriyatii: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizhenie soprotivleniya preobrazovaniyam*. [Enterprise restructuring: governance issues. Strategy, coordination of structural parameters, reducing resistance to change]. Moscow: *Al'pina Pablisher*, 2002. 287 p. (In Russ).
4. Budanov I.A., Sivakov D.V. *Analiticheskii doklad: «Problemy i perspektivy razvitiya otechestvennoi cherno metallurgii»*. [Analytical report: "Problems and prospects of the domestic steel industry"]. Moscow: *Mezhvedomstvennyi analiticheskii tsentr*, 2010. 69 p. (In Russ).
5. Mazur I.I., Shapiro V.D. *Restrukturizatsiya predpriyatii i kompanii. Spravochnoe posobie dlya spetsialistov i predprinimatelei*. [Restructuring of enterprises and companies. Handbook for professionals and entrepreneurs]. Moscow: *Vyshshaya shkola*, 2007. 587 p. (In Russ).

**Information about authors:** *A.M. Sukhanov* – Graduate student.