

Броуновское движение

Отсутствие школы менеджмента для химпрома приводит к дефициту управленцев высшего звена

Евгения Дорожкина



Глобализация стирает границы и расстояния. Мы запросто обедаем в китайских ресторанах и танцуем под латиноамериканскую музыку. Но вот границы для транснациональных холдингов становятся уже и жестче. Компании переходят на глубокую специализацию производства. Этому способствуют и европейские антимонопольные службы, которые усматривают в вертикально и горизонтально объединенных компаниях попытки монополизации рынка.

А в это время российские предприятия во всех отраслях промышленности, в том числе и химической, продолжают объединяться в холдинги — как по вертикальному, так и по горизонтальному принципу. Ведь если производство не обеспечить сырьем, то оно не выживет — в России никто не защитит производителя ни от прекращения поставок, ни от завышенных цен. Кроме того, со-

здание цепочек приводит к тому, с чем борются европейские антимонопольные комитеты — ценовым преимуществам в сравнении с конкурентами, которые цепочками не обладают.

Особенно интенсивно наши компании занимаются вертикальным интегрированием.

Вместе мы непобедимы

С приходом нового тысячелетия российские химические компании все активнее объединяются в вертикально-интегрированные холдинги, которые охватывают производственную цепочку полностью: от добычи сырья до дистрибуторской сети. Всякое объединение требует реструктуризации, задаваемой, в первую очередь, топ-менеджмент. На смену старым директорам, успешно или не очень работавшим на предприятиях, стали приходиться новые люди из управ-

ляющих компаний, и к 2001–2003 гг. руководящий состав поменялся практически полностью. Даже несколько раз.

Всего за три года на «Невинномыском Азоте» генеральный директор сменился три раза, в дополнение к этому изменилась сама форма управления. На «Балаковских минеральных удобрениях» смена руководства произошла также три раза, на чебоксарском «Химпроме» — дважды; в ОАО «Корунд» — трижды. «Сибур» сменил московское руководство 3 раза, не отстают и его «дочки» — «Томскнефтехим» и «Тобольск-Нефтехим». Можно долго продолжать перечисление, но суть вопроса — не в факте смены руководителя, а в том, что стоит за ротацией кадров.

Рокировки происходили и происходят на фоне передела собственности: предприятия выделяются в отдельные компании, потом снова объединяются под крылом управляющей организации

и так далее, пока контрольный пакет акций не окажется в руках одного собственника, который не намеревается продавать его кому-то еще.

Вообще такой процесс разделения и собирательства закономерен: в наследство от советского времени России достались предприятия, включающие не только производственные мощности, но и все объекты социальной сферы вплоть до детских садов и стадионов. Предприятия необходимо было избавиться от лишнего и не упустить главное.

За 6 лет на «Кирово-Чепецком химическом комбинате» 6 раз менялся генеральный директор. Также динамично менялись и держатели акций предприятия: после АХК «Азот», в доверительном управлении которой находился и госпакет акций, в 2005 году собственником комбината стало ОАО «Агрохим», в 2005 году основным акционером комбината стал Дмитрий Мазепин. И все это в условиях выделения «непрофильных активов» (обособились в 2003 году «Завод полимеров КЧХК», в 2005-м «Ремонтно-механический завод» и ООО «Завод минеральных удобрений КЧХК») и конфликта с «Межрегионгазом», когда предприятие было практически остановлено из-за отсутствия сырья. Остается добавить, что сейчас предприятие функционирует в структуре холдинга, а нынешний генеральный директор Дмитрий Осипов работает с 2005 года.

Аналогичная ситуация с выделением предприятия и последующим включением его в головную компанию в качестве дочернего наблюдалась в 2001–2003 годах в ОАО «Щекиноазот» и ОАО «Щекинское».

Или другой сценарий: управляющая компания может бороться за конкретное предприятие, которого не хватает для создания вертикальной системы — так поступил «Нитол», когда включал в свою структуру «Усольхимпром».

Власть снова меняется

Постоянная ротация не способствует возникновению застоя в кадровой службе. Новый виток событий — новый генеральный директор. В некоторых случаях он мог меняться каждые полгода. Так, 18 декабря прошедшего года губернатор Томской области выступил с заявлением о взаимоотношениях с ООО «Томскнефтехим». «Так нельзя работать. Каждые полгода меняется руководство комбинатом, нет никакой ясности по инвестициям и модернизации производства», — заметил Виктор Кресс.

Действительно, за 2005–2006 годы генеральный директор на предприятии сменился трижды. В апреле 2006 года Леонида Резникова сменил Сергей Мерзляков, а в декабре уже Мерзлякова сме-

нил Аркадий Егизарьян.

«Сибур», управляющий, как известно, десятками предприятий, постоянно двигает директоров с одного подразделения в другое — из головной компании на предприятия и обратно. К примеру, рокировка на «Тобольск-Нефтехим»: в 2004 году Владимир Ревазов получает пост генерального директора после Леонида Жернакова, в 2006 году генеральным директором снова становится Леонид Жернаков.

1 мая 2006 года гендиректор «Томскнефтехима» Леонид Резников стал вице-президентом «Газпромнефти» — компании, стоящей чуть выше «Сибура» на лестнице вертикального интегрирования. А сменивший его Сергей Мерзляков пришел из подразделения «Сибура» — ЗАО «Сибур-Химпром». Сегодня Сергей Мерзляков занимает должность заместителя генерального директора головной компании «Сибур Холдинг». До Сергея Мерзлякова «Сибур-Химпром» возглавлял Дмитрий Осипов, который в 2003 году занимал должность временного управляющего ВАО «Химпром», а сейчас — генерального директора «Кирово-Чепецкого химического комбината».

К настоящему моменту большинство компаний уже собрали все необходимые им активы и добились стабильности состава органов управления. Но как только это происходит, начинается ротация кадров уже внутри холдинга: перемещение с одного предприятия на другое или в головную компанию. Примером могут служить и «Аммофос», и «Балаковские минеральные удобрения», входящие в холдинг «Фосагро» — их генеральные директора периодически меняются местами.

С другой стороны, аргументируют в компаниях, процесс проходит не слишком болезненно, ведь управление осуществляется из одного центра, а полномочия управленцев на местах постоянно сужаются.

Откуда что берется

Со сменой формы руководства меняются и сами руководители, хотя и здесь могут быть варианты. В химической промышленности существуют две схемы появления новых управленцев.

Первая — генеральным директором становится главный инженер или один из его заместителей, который давно на предприятии и прекрасно знает все технологические тонкости, но зачастую не умеет управлять финансовыми потоками. Основным недостатком данной категории руководителей является неспособность решать стратегические задачи, связанные, например, с обеспечением сырьем, или вопросы маркетинга — как именно развивать производство, в

каком направлении компании двигаться дальше?

Второй источник ценных кадров — профессиональные менеджеры и финансисты, зачастую прошедшие школу зарубежных компаний, которые теоретически умеют управлять финансовыми потоками, но слабо разбираются в производстве. «Этот человек учился по системе МВА, работал в IBM, откуда ему знать, что ведущим специалистом по пиролизу в компании является инженер Петров?» — сетовал представитель одного холдинга на специализированной конференции. Поскольку успех химического производства гораздо более, нежели в любом другом бизнесе, связан с наличием сложных специальных знаний у руководителя, прямым следствием прихода подобных руководителей может являться неспособность в течение первых 3–5 лет руководства холдингом объединить в своем представлении все процессы имеющихся переделов. Принятие решений о строительстве или реконструкции крупнотоннажных производств для такого менеджера становится психологически и технически невозможным.

В условиях холдинга проблема приобретает порою катастрофические масштабы, поскольку специалисты описанных двух типов не просто имеют различающееся базовое образование, но зачастую принадлежат к разным поколениям и говорят на разных языках — имеют другую культуру производства, управления, принятия решений. И в холдинге естественным образом формируются два лагеря — из технических специалистов старой закалки и нового поколения управленцев.

Есть и третий вариант — менеджеры приходят из других российских холдингов. Как правило, это финансовые директора или менеджеры по развитию, а в некоторых случаях — «генералы», не нашедшие общего языка с новым собственником.

Он улетел, но обещал вернуться

Таким образом, можно выделить несколько сфер ротации кадров: внутри компании, внутри холдинга и между холдингами. Но система подготовки руководителей в большинстве компаний по-прежнему отсутствует, и школа менеджмента химической промышленности в стране не создана.

Жесточайший дефицит управленцев высшего звена, обладающих комплексными знаниями в вопросах стратегического планирования и одновременно в специальной технической области — становится тормозом развития отечественного химпрома. ■