К СОБРАНИЮ АКЦИОНЕРОВ

Игорь Виер:

И оптимизм — категория экономическая

За день до встречи с начальником отдела маркетинга АО ММК И. В. Виером в длинной очереди за получением страховки невольно подслушал разговор двух рабочих о нашем житье-бытье. Не берусь воспроизводить эту беседу подробно, так как состояла она в основном из непечатных выражений. А вот слова одного из них привожу чуть ли не дословно.

— По мне сейчас хоть все трубы на комбинате пусть попадают. Через месяц на пенсию ухожу и прокормлюсь как нибудь. А вот вам не завидую. Комбинат то еле-еле на ногах держится, обанкротится скоро как пить дать. Куда вы потом денетесь?

Подобные мысли о банкротстве приходят в головы и другим акционерам комбината. Вот почему наша беседа с Игорем Владимировичем началась с разговора о перспективах предприятия, от которого кормимся мы, работающие на нем, наши дети, да и весь, собственно, город.

— Скажу сразу — я оптимист. И не только по своей натуре, но и, скажем так, по долгу своей службы, которая, как мне кажется, объективнее других может дать ответы относительно будущего комбината. Без всяких сомнений могу сказать — у него есть перспективы как для производственно-экономического развития, так и для улучшения жизненного уровня работающих на нем.

— А на чем основывается ваша уверенность, Игорь Владимирович? Перед встречей с вами я просмотрел прошлогодние номера нашей газеты с опубликованными перед собранием акционеров материалами, в которых также присутствовал дух оптимизма, но затем он как бы растворился в реальной жизни.

— Мой оптимизм базируется на обоснованых данных. В прошлом году по приказу директора комбината была создана инициативная группа по выработке программы оздоровления финансового состояния нашего предприятия. Это было связано с тем, что у нас стала непомерно увеличиваться кредиторская, а вместе с ней прогрессировать и дебиторская задолженности. Структура баланса по сравнению с другими, родственными комбинатами выглядела не в нашу пользу. Хотя размер дебиторской и кредиторской задолженности в балансе был примерно сопоставим, но тем не менее он был больше, чем, допустим, на Череповецком, Липецком металлургических комбинатах при аналогичных объемах производства. Потребовалось существенное улучшение структуры баланса предприятия, с одной стороны. С другой стороны, возникла необходимость расставить правильно акценты в части приоритетности направлений работы в 1995 году. Делалось это для того, чтобы акционеры АО ММК имели на этот период нормальные ориентиры, по которым необходимо строить всю свою работу, и знать, к чему может привести неразумная экономическая деятельность.

Такая программа была составлена, и на ее основании сверстан бюджет комбината на 1995 год. Принят он при всех «натяжках» с дефицитом. Правда, этот дефицит небольшой по сравнению с размерами самого бюджета: если доходная часть составляет более 9 триллионов рублей, то расходная часть больше на 200 с небольшим миллиардов. Фактически мы можем говорить о бездефицитном бюджете. Но, так сказать, жить нормально в нынешних условиях мы сможем лишь в том случае, если при расходах будем учитывать каждый миллиард. Впрочем, подобным образом необходимо действовать в любом случае, но в сегодняшней ситуации это приобретает особое значение.

При составлении программы были проанализированы итоги предыдущих реформ на комбинате за период с 1992 по 1994 годы, и даны им объективные оценки. Мы не ставили перед собой цель все преобразования рассматривать только в негативном контексте, а найти для использования те преимущества и резервы комбината, которые, можно сказать,

лежат на поверхности и не используются вообще или не на полную нагрузку.

— Что вы имеете в виду, говоря о наших резервах и преимуществах? О последних нам, можно сказать, вообще мало что известно.

— Есть они у нас, и довольно-таки немало. На комбинате, например, не на полную нагрузку используются те производственные мощности, которые введены в эксплуатацию в последние годы Это, в первую очередь,мощности кислородно-конверторного цеха, прокатного стана 2000 горячей прокатки, куда мы успели вложить свои средства. Анализ бюджета показывает, что фактически денег на новое строительство на комбинате не остается. Их хватит лишь на доведение до ума того уже построенного с таким расчетом, чтобы эти объекты давали максимальную отдачу. И соответственно, это будет отвечать стратегии нашего комбината — поставлять потребителям конкурентоспособную продукцию. А для этого необходимо максимально использовать потенциал наших производящих дорогостоящую продукцию мощностей, которые находятся в производстве четвертого передела и в котором задействовано большое количество работающих.

Коллективы ЛПЦ-8, ЛПЦ-3, ЛПЦ-6 еще с осени прошлого года почувствовали, что рынок их продукций стал повсеместно восстанавливаться. Были найдены «ниши» по продаже металла на экспорт и максимально использовались те преимущества, которые появились в связи с резким падением производственного потенциала Карагандинского металлургического комбината по жести. Обозначились также преимущества, связанные с монополизацией производства на нашем комбинате высококачественной технологической ленты, которую потребители не имели возможность закупать в других местах. Учитывая эти обстоятельства, сформирован пакет заказов как по жести, так и по ленте на уровне производственных мощностей указанных выше цехов. На сегодня даже рассматриваются вопросы о необходимости увеличения выпуска жести по сравнению с 1994 годом. Здесь ясно видны очертания долгосрочного рынка, с которого можно реально получать прибыль и использовать ее для нужд всего акционерного общества. Вот вам те резервы и преимущества, на которые нам надо делать ставку.

Сделали мы и анализ эффективности продаж за период с 1992 по 1994 годы. Как известно, в это время имели место экономический хаос и сумбур, резкая потеря рынков, к чему мы не были готовы. Пришлось переориентировать сортамент комбината. АО ММК начало продавать значительную часть — от 21 процента в 1992 году до 55 процентов в прошлом году — продукции на экспорт. Но тем не менее, если на начальном этапе этой работы, из-за большой разницы экспортных и внутренних цен мы имели прибыль практически на любом сортаменте, то потом стало ясно, что рентабельно торговать на внешнем рынке можно только в том случае, если значительную часть полуфабрикатной продукции заменить на готовую продукцию. Это оправдано как с экономической точки зрения,так и с целью сохранения наибольшого количества рабочих мест.

— Игорь Владимирович! Если не возражаете, то давайте для полного представления об итогах и перспективах поговорим и о негативных моментах. Вполне, очевидно, что они имеются, и о них должны знать все акционеры. Ведь на ошибках тоже учатся.

— Действительно, чтобы создать новое, надо вначале оценить старое. Недоработок было немало. Допущены потери в производстве проката. Они приняли угрожающие размеры — с 12 миллионов в 1990 году до 5,8 миллионов тонн в минувшем году. Необходимо было использовать те преимущества, о которых я говорил выше. Но они в начале прошлого года, к сожалению, оказались невостребованными. Лишь со второй половины года положение в этом направлении стало выправляться.

По сравнению с 1994 годом в наступившем году намечено увеличить объемы производства продукции на 21 процент. Это вполне обоснованная цифра, которая подкрепляется реальными объемами производства. Для того, чтобы производить более 7 млн. тонн проката в год, нам необходимо выйти на отметку 600 тысяч тонн проката в месяц. Реально ли это, спросите вы? Да. Опыт работы 1994 года, когда комбинат вышел на эти рубежи в августе, подтверждает жизненность этих планов.

Если оценивать работу комбината в январе нынешнего года, то мы видим, что доменный цех при имеющемся количестве печей способен производить в сутки 18 тысяч тонн металла, а это на 4-5 тысячи тонн больше прошлогоднего зимнего уровня. Это еще один существенный плюс для увеличения объемов производства.

— Как объяснить тот факт, что при острой нехватке оборотных средств, всеобщего дефицита в прошлом году был допущен перерасход электроэнергии, уже произведенного металла и других ресурсов?

— Можно задумать самые отличные планы, но вот вопрос: кто и каким образом их будет осуществлять? Не менее важно и то, как будет осуществляться выработанная дирекцией АО идеология рынка в цехах и на участках. Здесь многое зависит от профессионального мастерства, экономической и технологической подготовки мастеров, начальников смен, а также от их способности сохранить на местах высококвалифицированных рабочих, которые, в свою очередь, передадут свое мастерство молодым рабочим. Одновременно с этим необходимо повысить спрос за результаты работы всех акционеров. Замечу, что без этого трудно добиться порядка, обеспечивающего экономное расходование сырья, материальных ресурсов. В этих целях также следует наладить строгую отчетность, поставить заслон воровству, пьянству и разгильдяйству. Ведь давно известно, где процветают эти пороки, там брак в работе, всевозможные ошибки.

Продолжая разговор о наших резервах, следует остановиться на работе стана 2000 горячей прокатки. Уже сейчас он выдает товарную продукцию, которая пользуется у потребителей спросом. Ставится задача, чтобы этот стан начал «кормить» металлом все агрегаты, которые находятся еще далее в технологической линии и которые находились в технологической линии стана 2500 горячей прокатки. Я имею в виду поставки металла в ЛПЦ-7, а также для производства жести, а в перспективе и для использования продукции стана 2000 в ЛПЦ-8. Сейчас рассматриваются варианты полной замены сортамента стана 2500 горячей прокатки продукцией стана 2000. Даже не столько этого стана, сколько очень остро стоит вопрос о существовании на комбинате слябинга. Содержать такие мощности, как слябинг, использующиеся на треть от того, что он выдавал раньше, это роскошь.

Сделан анализ производства готового проката и динамики отгрузки продукции на экспорт. В целом здесь дела складывались неплохо. Начали мы с экспорта 76 процентов полуфабрикатов в 1992 году, а на сегодня этот показатель составляет 55 процентов. Преимущественно комбинат экспортирует продукцию кислородно-конверторного цеха.

Нельзя утверждать, что экспортная политика в плане ценообразования, сортамента и структуры достигла совершенства. Есть конкретные направления, по которым ее следует улучшать. В частности, в экспорте необходимо произвести замену слябов на рулоны, которые производит стан 2000 горячей прокатки. Это, с одной стороны, заметный экономический эффект, а, с другой стороны, престиж на мировом рынке.

— Игорь Владимирович! Увеличение экспортных поставок некоторые акционеры расценивают как потерю собственности комбината и более того — продажу интересов Родины. Что вы скажете по этому поводу?

— Такие суждения приходилось слышать и мне. Если объективно оценить ситуацию, то именно стабильные поставки металла на экспорт позволяют обеспечивать комбинат железно-рудным сырьем и другими компонентами в тех объемах, которые необходимы для доменного цеха, как застрельщика всего нашего производства.

Надо заметить, что с февраля 1994 года объемы экспорта превысили объемы поставок продукции на внутренний рынок. Эта тенденция сохранялась и была устойчивой в течение всего предыдущего года. Не будет изменений в этой политике и в 1995 году. Экспортная программа предусматривает поставки за рубеж более 3 миллионов тонн металла. Стоит задача, как добиться от экспорта наибольшей эффективности.

Подводя итоги нашей беседы, необходимо сказать следующее. Первое, что нужно предпринять, так это создать нормальные схемы снабжения комбината сырьевыми, энергетическими источниками. Что значит нормальными? Это такие, которые обеспечат ровную работу на протяжении всего года, без существенных сезонных колебаний. Следует определить реальные объемы производства с таким расчетом, чтобы не допускать в призводственном процессе всевозможных перекосов, а предельные колебания в уровне производства от месяца к месяцу составляли не более 10 прцентов. Это обеспечит нормальную занятость рабочих, сбалансированность штатами, ровную работу агрегатов, которые задействованы в производственном процессе.

Второе. Стоит задача максимально использовать те мощности, которые производят наиболее дорогостоящую на рынках сбыта продукцию и целенаправленно искать эти рынки, причем, выгодные для нас

Третье. Необходимо повысить рентабельность производства. Предварительные итоги показывают, что рентабельность в прошедшем году снизилась до 9 процентов. Комбинат несет большие затраты на покупку сырьевых ресурсов, следовательно мы должны продавать ту продукцию, которая дает более высокую рентабельность. Это продукция ЛПЦ-5, ЛПЦ-6, ЛПЦ-3, ЛПЦ-4, ЛПЦ-8

Реализация этих и других мероприятий позволит повысить рентабельность и заработать дополнительные средства на содержание социальной сферы, осуществить программу жилищного строительства АО ММК. Я считаю, что урезание программы нового строительства, в том числе стана 2000 холодной прокатки,недопустимо. Косметическая реконструкция не даст выигрыша в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе до 2000 года и далее.

Беседовал В. РЫБАК