

СНАБЖЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ
на 2000-й – добрые

Сегодня вся экономическая деятельность комбината определена прежде всего месячным бюджетом. Коммерческая служба снабжения ОАО «ММК» «забирает на себя» из месячного бюджета около 70 процентов. Понятно, что такую махину, как комбинат, «закрывать» по всем товарно-материальным ценностям далеко не просто...

Ежемесячная потребность комбината в железорудном сырье — 1 млн 100 тыс. тонн. В текущем году ежемесячно из центра (Михайловский и Лебединский горно-обогатительные комбинаты) мы завозили 800 тыс. тонн сырья и 300 тыс. тонн забирали с Соколовско-Сарбайского месторождения. Вообще-то, вся технология нашего комбината изначально была ориентирована на «Соколовку», но так как «Соколовка» оказалась в другом государстве и возникли проблемы с собственниками, то практически весь год нам пришлось доказывать, что нормально выйти мы сможем и без нее. Сейчас все спорные вопросы решены, и, начиная с декабря, мы в два раза увеличили объем сырья, закупаемого с «Соколовки». Естественно, снизили объем сырья, закупаемого в центре, тем более что там на него стали повышать цены, а заодно и сократили расходы на железнодорожные перевозки. При существующем балансе обеспечения железорудным сырьем всех предприятий черной металлургии и нынешнем росте производства без контактов с Соколовско-Сарбайским объединением нам не обойтись. При подсчете дефицит по аглосырью составлял 450-500 тысяч тонн...

Сегодня мы не работаем по предоплате. Наши условия — предоплата. Ежемесячно мы завозим из Кузбасса около 600 тыс. тонн угольного концентрата. В течение года с углем проблем не было. Здесь главная политика — купить подешевле. И цены нам пока удается удерживать. Сегодня запас угля — до десяти суток...

Последние три года была проблема с обеспечением металлургическим ломом: в зиму входили практически без запасов. Сегодня положение в корне изменилось. Месячная потребность в ломе составляет около 130 тыс. тонн. В этом году мы создали надежный запас металлолома и перестали без проблем. Основная политика в деле обеспечения ломом — создание собственных баз. Сегодня решены вопросы по Кургану, Челябинску и Уфе, мы вкладываем средства в развитие площадок, насыщаем их оборудованием, ведем закупку лома собственными силами, исключая посредников.

1999 год характерен для снабженцев тем, что мы отказались от взаимозачетов. Работа по взаимозачетам не давала возможность видеть прозрачную схему: отдавали металлопрокат за необходимые для нас материалы, была неизбежная чехарда с ценами. Сегодня на 80 процентов от нашего бюджета работаем только с «живыми» деньгами, что, естественно, упрощает и ускоряет расчеты, говорит поставщикам о нашей надежности. Параллельно мы значительно погасили задолженность перед поставщиками за прошлые кризисные времена. Видя, что комбинат работает устойчиво, расплачивается своевременно, очень многие желают сотрудничать с ОАО «ММК». А у нас, в свою очередь, появилась возможность выбирать партнера наиболее выгодного. То есть среди наших поставщиков возникла добрая конкуренция. Программа обеспечения сырьем и материалами на 2000 год была одобрена на Совете директоров...

Во всех отношениях для коммерческой службы снабжения 1999 год стал переломным. Во-первых, мы отказались от взаимозачетов, стали работать по предоплате, расплачиваемся «живыми» деньгами. Благодаря выгодным договорам с поставщиками не допускаем роста цен на металлопродукцию. А все это говорит о том, что есть надежда на благоприятные условия работы в 2000 году.

В. БАХМЕТЬЕВ,
заместитель коммерческого
директора ОАО «ММК»
по материально-техническому
снабжению.

1. ЧЕРЕЗ КОМПЛЕКСЫ –
К ЭФФЕКТИВНОСТИ

Наша газета уже сообщала, что руководством ОАО «ММК» принято решение об объединении примерно половины дочерних обществ в специальные комплексы. Каковы цели и задачи объединения, чем вызвана необходимость создания этих комплексов? С просьбой ответить на наши вопросы мы обратились к начальнику управления координации деятельности дочерних обществ ОАО «ММК» О. ЦЕПКИНУ.

— Если отвечать на эти вопросы коротко, — начал Олег Владимирович, — можно сказать однозначно: структурные изменения осуществляются с целью улучшения системы управления дочерними обществами и повышения эффективности их деятельности. Однако эта краткая формулировка нуждается в подробном комментарии.

Сегодня ОАО «ММК» располагает 52 дочерними обществами и учреждениями, выстроенными по схеме управления, условно говоря, в одну шеренгу, ступенью ниже самой головной компании. Исходя из дочерних обществ и учреждений комбинат строит систему взаимоотношений прямую и так же напрямую пытается проводить свои управленческие решения.

Между тем многие из дочерних обществ разделены на естественные группы в соответствии с профилем родственной или даже одинаковой деятельности. Скажем, предприятия так называемого пятого передела специализируются на глубокой переработке произведенного на комбинате металла и выпуске готовой продукции с высокими потребительскими характеристиками. Все сельскохозяйственные предприятия занимаются производством продуктов питания... Получается, что управленческие решения таким предприятиям выдаются практически идентичные, но доводятся решения до самих этих предприятий не всегда оперативно и качественно.

Дело в том, что управление дочерними обществами и учреждениями головная компания осуществляет через свои соответствующие службы и подразделения. Скажем, управление главного механика ОАО «ММК» доводит свои управленческие решения до предприятий, входящих в состав ремонтно-механического комплекса. Управление главного энергетика выполняет такие же функции по отношению к электро- и энергоремонтным предприятиям. Управление капитального строительства работает, естественно, с дочерними обществами строительного профиля.

Сложности в доведении управленческих решений головной компании до дочерних обществ носят, как правило, технический характер. Ведь получается, что одно и то же решение приходится просто тиражировать по количеству предприятий, входящих в одну группу, а соответствующие службы иногда и просто не справляются с тем объемом информации, которую необходимо бывает оперативно доводить

до дочерних обществ. Так и решения головной компании, доводимые до «дочек» неоперативно, а иногда и в усеченном виде, выполняются не всегда качественно, что, конечно, не отвечает экономическим интересам комбината.

Поэтому основной задачей сегодняшнего реформирования является построение новой, эффективной системы управления дочерними обществами. Классической структурой управления в рамках одного юридического лица является так называемая пирамида, где на самой вершине стоит исполнительный орган общества. Затем идут заместители директора, руководители служб по направлениям деятельности, которым подчиняется ряд подразделений, цехов, отделов, участков. При сегодняшнем составе дочерних обществ и учреждений сложившаяся система управления дочерними обществами является слишком громоздкой и неповоротливой.

Это и приводит нас к естественному решению: условно (подчеркиваю, условно) объединить значительное число дочерних обществ в так называемые комплексы, своеобразные мини-холдинги.

Здесь создаются головные компании — юридические лица в форме закрытых акционерных обществ. Они наделяются всеми правами собственности по отношению к входящим в комплексы дочерним предприятиям. Эти головные компании и призваны заниматься организацией производственной деятельности дочерних обществ в интересах ОАО «ММК», решением всех имущественных вопросов, возникающих в рамках этих предприятий, а также будут осуществлять функции генеральных подрядчиков по отношению к сторонним предприятиям и организациям. Необходимо отметить, что головные компании комплексов также являются дочерними обществами по отношению к ОАО «ММК».

— Сколько же комплексов создастся?

— На сегодня их пять. Это механоремонтный, электроремонтный, строительный, комплекс глубокой переработки металла, производства продуктов питания и торговли.

Головные компании этих обществ, как я уже сказал, наделяются имущественными правами, будут владеть пакетами акций и правами головных компаний по отношению к входящим в комплексы дочерним обществам и предприятиям.

В результате этого реформирования получается, что внутри основной, главной управленческой пирамиды создаются своеобразные новые, холдинговые пирамиды, на вершине которых стоят головные компании, призванные упростить схему управления дочерними обществами и повысить эффективность их деятельности.

— Насколько я понимаю, в результате этого реформирования в конкретном механоремонтном комплексе появится наконец возможность перейти к более совершенной системе ремонтно-обслуживания металлургических агрегатов комбината — сервисной. Ставится ли перед

механоремонтным комплексом такая задача?

— Объединение ремонтных предприятий в единый комплекс создаст, конечно, определенные условия для перехода к сервисному обслуживанию. Но одного только структурного преобразования здесь недостаточно, необходимо соблюдение еще нескольких обязательных условий.

Первое — это создание собственных оборотных средств комплекса механоремонтных предприятий, парка запасных узлов и агрегатов, что и позволит механоремонтному комплексу в рамках сервисного обслуживания менять в ходе плановых ремонтов изношенные узлы и агрегаты на обновленные, отремонтированные и таким образом сокращать сроки ремонтов, повышать их качество.

Это первое условие неразрывно связано со вторым — обеспечением финансирования, достаточного для создания необходимого оборотного фонда узлов и агрегатов той части оборудования, которое необходимо будет ремонтировать методом сервисного обслуживания.

И третье условие — это обладание полным комплектом лицензий, разрешений, иных документов, который будет собран и сосредоточен в головной компании.

Одним словом, создание механоремонтного комплекса обеспечивает все необходимые условия для перехода к сервисному обслуживанию металлургического оборудования. Остается четко определить, выполнив скрупулезные экономические расчеты, какие агрегаты выгодно будет перевести на сервисное обслуживание, а какие, при сегодняшней их загруженности, нет смысла переводить на новую для нас систему ремонтов.

Кроме того, создание комплексов позволит более целенаправленно и планомерно осуществлять инвестиционные программы, поскольку головные компании комплексов имеют возможность аккумулировать средства, привлекать кредиты, а также выполнять функции генподрядчика. Тот же механоремонтный комплекс, например, имеет уже достаточно глубоко проработанные инвестиционные проекты, скажем, по развитию машиностроительного направления деятельности.

— Но наиболее емким в плане инвестирования является, наверное, комплекс глубокой переработки металла?

— Бесспорно. Прежде всего потому, что это единственный комплекс, где имеются свои, глубоко подготовленные инвестиционные проекты. Это и расширение кооперации с автомобилестроительными предприятиями по изготовлению готовых штампованных изделий. Это и план развертывания выпуска городских автобусов. Это и проект производства электродов для высококачественной сварки, которые комбинату, к сожалению, приходится в небольших объемах закупать за рубежом. Дорабатывается серьезный проект строительства мощного комплекса по производству спиралешовных стальных труб большого диаметра для строительства магистральных газопроводов.



— Понятно, что каждый из пяти комплексов имеет свои особенности и в перспективах развития производства в дочерних обществах, и в системах финансирования инвестиционных программ. В самом сложном положении в плане финансирования, видимо, окажется комплекс производства продуктов питания и торговли.

— Я бы не спешил с подобными выводами. Да, система финансовых потоков при производстве продуктов питания резко отличается от системы финансирования любого другого промышленного производства. В сельхозпроизводстве кредит требуется, как правило, под будущий урожай. Он необходим для приобретения семенного фонда, техники, горючезмазочных материалов. После реализации урожая сельхозпредприятия обычно возвращают ранее полученные средства.

Комбинат постоянно кредитовал свои дочерние сельские хозяйства. Создаваемый комплекс должен изменить прежнюю систему кредитования. Теперь сельские хозяйства могут кредитоваться не комбинатом, не за счет его металла, а прежде всего за счет реализации продуктов питания после их переработки. Ведь перерабатывающие предприятия имеют достаточно высокую рентабельность производства. Головная же компания комплекса имеет возможность перераспределять по мере необходимости средства комплекса. Но это вовсе не должно означать, что средства будут распределяться простым изъятием прибыли у перерабатывающих предприятий в пользу, скажем, совхозов. В рыночной экономике есть такое понятие, как акционерный капитал. Он может быть использован головной компанией, но только с целью повышения эффективности деятельности всего комплекса. Соблюдения этого обязательного условия и будет неуклонно требовать руководство ОАО «ММК».

Создание комплекса означает появление новых схем обеспечения производства продуктов питания. Но это не означает, что комбинат вовсе отказывается теперь от программы дальнейшего развития сельских хозяйств. Однако кредиты теперь могут предоставляться под серьезные, глубоко проработанные проекты в качестве мощного стартового толчка, для организации перспективного и выгодного производства с обязательным завершением каждого проекта в виде устойчивой реализации безубыточно произведенного продукта, как это уже было сделано, например, при организации производства собственного растительного масла.

Беседовал М. КОТЛУХУЖИН.
(Продолжение
в следующем номере).

