

В. ТРЕТЬЯКОВ,

главный инженер ЗАО «Огнеупор»

ОГНЕУПОРНЫЙ ПЛАЩ КОМБИНАТА

«Эй, кто здесь кроме бури?
— Человек,
как буря, беспокойный».

ШЕКСПИР.

После 1991 года мы, как и все, попали в сложную ситуацию. Началось резкое снижение производства мартеновской стали. А наше огнеупорное производство было ориентировано на обеспечение огнеупорами именно мартеновского передела. В кислородно-конвертерном цехе по технологии были заложены совершенно другие виды огнеупоров. Поэтому нам пришлось тоже «бегом» перестраиваться. Освоили выпуск новых видов огнеупоров для ККЦ. За счет этого только в 1995 году мы смогли сэкономить комбинату около 15 миллиардов рублей. На разнице между ценой привозного кирпича и меньшей себестоимостью нашего. Для этого нам, конечно, пришлось заниматься реконструкцией производства. В 1992 году была реконструирована туннельная печь, так как температура обжига в прежней была ниже и не позволяла работать на новом технологическом уровне. Вынуждены были также реконструировать две шаровых мельницы. Увеличились трудозатраты при прессовании изделий. Было четыре штампа на восемь прессований: минуту, а здесь — один штамп на шесть прессований. Производительность прессы, естественно, упала. Но качество продукции увеличилось. То, что потеряли мы, стал перекрывать кислородно-конвертерный цех за счет повышения стойкости огнеупоров. Если бы мы продолжали давать такой же кирпич, как для мартенов, то ККЦ работать бы не смог, так как в ковшах здесь металл ведет себя более агрессивно. Мы освоили несколько марок огнеупоров и для доменного цеха, но экономии пока не подчитали, хотя она должна быть значительной. Ведь исключаются затраты на перевозки и продукция наша идет по себестоимости комбината, более низкой.

Самая главная перспектива — это полная реконструкция огнеупорного производства. Уже на проработке проект. Есть обоснование на пристройку к существующему производству отделения высокоглиноземистых

огнеупоров. С вводом его в строй мы сможем полностью обеспечивать своей продукцией ККЦ и доменное производство. В Агаповке начато строительство цеха магнезиальных изделий (хотя по ряду причин оно сегодня законсервировано). Будущее, конечно же, за этими двумя отделениями, так как шамотные изделия себя нынче изжили.

Есть некоторые сложности у нас и с сырьем. Бускульское месторождение сейчас находится на территории Казахстана. Аркалыкское вместе с Павлодарским заводом продано иностранной фирме. Поэтому приходится покупать сырье за валюту. Поиски местного сырья геологоразведочной партией комбината ведутся, но пока более-менее подходящего для замены не найдено.

За годы реформ нам удалось сохранить кадры, как высококвалифицированных рабочих, так и инженерно-технических работников. Продолжает плодотворно работать главный энергетик Геннадий Александрович Неклеонов. Большой вклад внес и продолжает вносить в производство исполнительный директор Владимир Александрович Осипов, именно под его эгидой шло освоение новых видов продукции с реконструкцией производства. Много молодых, одаренных специалистов, хотя кадровые проблемы существуют. Не секрет, что условия труда у нас очень сложные, во все времена огнеупорное производство в этом плане считалось менее перспективным, и, соответственно, мы вынуждены принимать на работу не самых лучших. Поэтому хромает и дисциплина, и велика «текучка». Каждый четвертый из вновь принятых не отработывает и года. Но, думается, что с полной реконструкцией производства резко улучшатся условия труда, экология, что, несомненно, повлияет и на кадровую политику.

С 1 августа мы стали дочерним предприятием комбината, а с нового года мы должны объединиться в один завод с цементным заводом. Это тоже один из элементов поиска новых форм работы. Объединив имущество цемзавода с нашим, комбинат станет владельцем контрольного пакета. Смысл объединения, видимо, есть, так как комбинат начал обжиг извести для ККЦ в печах

цемзавода, да и «Промжилстрой» требует все больше продукции на строительство. Став самостоятельными, мы уже заключили договор и с комбинатом питания, с мясоперерабатывающим комплексом, с Розторгом... то есть все те блага, которыми мы пользовались как работники комбината, для нас сохраняются. Уже сделали платежный перевод в фонд «Милосердие», то есть наши пенсионеры тоже будут социально защищены.

В 1992-93 годах было особенно трудно. Мы практически находились на грани остановки. Кислородно-конвертерный цех пользовался привозными огнеупорами, мартеновское производство резко сворачивалось. Хотя паники в коллективе не было, особых сокращений — тоже, часть работающих мы перевели тогда на строительство нового цеха в Агаповке. Постепенно трудоустроили рабочих первого цеха, так как он стал работать где-то на 10 процентов мощности.

Сейчас мы стали самостоятельным юридическим лицом со своим счетом. Прибыли пока практически нет. Мы продолжаем продавать по взаимозачету через комбинат около 20 процентов своей продукции. Для начала такое положение естественно, главная задача — выжить. Да и впереди неопределенность — объединение с цемзаводом. Но все это, видимо, нужно пройти...

Мы продолжаем работать над улучшением экологической обстановки на производстве. План реконструкции газоочистки был в свое время составлен на пятилетку. Сейчас мы уже заканчиваем его выполнение. Реконструирована газоочистка № 2. Первая газоочистка уже работает четыре года и довольно эффективно. Ее действие мы ощутили не только на территории производства, но и в городе. С тысячами с лишним тонн мы сократили пылевывбросы до 18 тонн в год. Вторая газоочистка на реконструкции находилась почти два года. Сейчас по ней произведены замеры и эффект довольно суще-

ственный. На старой газоочистке пылевывбросы составляли 1147 тонн, а на новой газоочистке выбросы в атмосферу составят 126 тонн в год. В СНГ это наилучший показатель. Так что в экологическую программу комбината мы уже внесли достойный вклад. С финансированием реконструкции газоочистки были сложности, но Челябинск пошел навстречу весьма своеобразно: он умышленно снижал штрафные санкции, чтобы высвободившиеся деньги мы пускали на реконструкцию газоочистки...

Заместитель главного энергетика Вячеслав Тихонович Терехов был назначен начальником реконструкции газоочистки за второй вращающейся печью. Незаменимым человеком для него стал в период реконструкции первый помощник Андрей Трубников. С его появлением на стройке сразу стало легче «дышать». Здорово помогла энергослужба Валерия Хамидуловича Музафарова, специалиста грамотного и ответственного. Исполнительская дисциплина у него на высшем уровне. Механик шамотного отделения № 2 Виктор Владимирович Гвардиян помогал в четкой организации реконструкции. Анатолий Павлович Антипов откликнулся на все просьбы, так как было много станочных работ, токарных, фрезерных, переделок металлоконструкций... И, конечно же, в решении кардинальных вопросов основная нагрузка падала на исполнительного директора Владимира Александровича Осипова, который непосредственно сотрудничал с генеральным директором А. И. Стариковым и директором металлургического комплекса С. К. Носовым.

Коллективом огнеупорного производства прожиты нелегкие годы. Но все-таки есть движение вперед, сохранен профессиональный коллектив. И есть надежда, что огнеупорный плащ комбината станет еще надежнее и качественнее.

А. МОРОЗОВ, директор торгового дома АО ММК

В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

«Когда мы на полу бриллиант увидим,
то мы нагнемся, чтоб его поднять».

ШЕКСПИР.

Крутой поворот в сторону рыночной экономики произошел в 1991 году в связи с выходом постановления правительства о либерализации цен. Тогда я работал главным прорабком комбината. В один из моментов возникла необходимость возглавить первый листопрокатный цех. Проблемы, стоявшие перед прокатными цехами, заключались в необходимости обеспечивать высокий уровень производства, в поиске резервов для его повышения.

Переход к рыночным отношениям был постепенным.

Директивной «сверху» диктовались некоторые послабления в ценовой политике, существовавшие до этого стандартные преysкурранты постепенно прекратили свое существование. На часть продукции (гнутой профиль, жести, оцинковка) разрешалось установить фиксированную добавку к цене с целью выявить «выживаемость» данной продукции в условиях рынка. Кроме того, ограничивался предельный уровень рентабельности. Принимались и другие осторожные меры.

В условиях назревающих перемен основные задачи можно было разбить на два главных направления: переориентация усилий на существенное улучшение качества продукции, экстренное получение и умножение знаний экономики.

1992 год я начал в должности начальника производственного управления. Продолжалась либерализация цен. Резко подорожали все составляющие расходных статей. Рост расходов на производство без труда удавалось покрывать вздуванием цен на выпускаемую продукцию. Это был самый легкий путь, но едва ли самый верный. Цены на металлопродукцию стали стремительно приближаться к мировым. Это, в свою очередь, вновь увеличивало расходы на приобретение материальных, топливно-энергетических ресурсов, оборудования, так как их поставщики также являлись потребителями все более дорогого металла. На собственном опыте пришлось испытать все тяготы явления, названного термином «гиперинфляция» и знаменитого от этого лишь с чужих слов. Конку-

рентный рынок был на подходе. Первое время конкурентами наших сбытовиков стали окружающие комбинат предпринимательские фирмы, которые лишали покупателей возможности приобретать нашу продукцию. Они действовали более оперативно и успевали реализовывать перекупленный у нас металл по своим более высоким ценам. В этой связи появилась необходимость в приобретении существующих металлобаз в близлежащих регионах и возможности бартерного обмена между нами и нашими потребителями.

Следующим шагом, подразумевающим увеличение мобильности предприятия в рыночных условиях, была идея разделения металлургического гиганта на отдельные заводы. Так образовались РМЗ «Марс», завод тонкого листа, СПЗ-1, СПЗ-2, СПЗ-3, завод «Горняк». Встала необходимость в подготовке квалифицированных кадров, которые смогли бы работать в сложных экономических условиях. Пришло время энергичных, способных быстро реагировать на любые изменения людей. Наметились тенденции к получению второго высшего образования (преимущественно гуманитарного) среди руководителей различных рангов. Участились поездки «по обмену опытом», причем, как внутри страны, так и за ее пределы. Руководительский состав заметно помолодел.

В то время я стал директором СПЗ-1. Появилась возможность учиться экономике на практике. Ежедневно на экономическом совете, возглавляемом генеральным директором, стали заслушиваться отчеты руководителей новых структурных образований. Состояние экономики, анализ бухгалтерского баланса, исполнения финансового плана — эти вопросы вышли на передний план. Выяснилось, что существующие отделы заводоуправления не готовы организовать и проконтролировать экономическую работу стремящихся к самостоятельности предприятий. Разногласия, возникающие при обсуждении, выявили и отсутствие оперативного учета, и низкую координацию действий экономических служб.

Эта проблема была очевидна, но генеральный директор А. И. Стариков проявил выдержку, давая возможность новым директорам глубже вникнуть в суть вопроса управления в условиях рынка и самим разобраться во

взаимоотношениях. Был поставлен вопрос о необходимости создать финансовое управление. Мне было предложено его возглавить. Оно сосредоточило в себе и финансовые, и экономические силы нашего предприятия.

Появляется новое модное слово — бюджет (реализовывать наглядного плана поступления платежей и расходования средств). Разрабатывал его один из способных молодых руководителей М. В. Буряков. Разработанная им схема отслеживания затрат и платежей является базой нынешнего бюджета комбината. Она находится в постоянном развитии.

Работая в финансовом управлении, я ориентировал руководство комбината на две глобальные задачи. Во-первых, отсутствие средств в обороте, во-вторых — серьезные недостатки в организации торговой деятельности. Рынок лишил нас свободных средств. Их не стало хватать даже на простое воспроизводство, не говоря уже о техническом перевооружении. Также остро встает вопрос поиска инвестиций.

Оставив финансовое управление, которое впоследствии возглавил талантливый, но к сожалению безвременно ушедший С. Н. Семенов, я принялся за организацию управления инвестиций. Были привлечены способные люди из финансового управления, создана структура, система работ. Выяснилось, что отечественных инвесторов нет в принципе, а для привлечения западных необходима непрерывная, четко спланированная и требующая специальных знаний работа.

Более реальным путем привлечения средств для выживания является поиск резервов и устранение недостатков торговой деятельности. Создание крупного торгового подразделения, способного умело организовать приобретение ресурсов и выгодно реализовать продукцию, выглядело логично.

С 1994 года я возглавил новое подразделение «Торговый дом АО ММК». Моими заместителями стали А. И. Заболотный, имеющий опыт коммерческой деятельности, В. Н. Кочубеев, имеющий опыт в области сбыта, С. В. Кривошеков и другие талантливые руководители.

Потребность внутрисервисного рынка в металлопродукции за последнее время стала резко снижаться (по сравнению с 1989 годом — почти в два раза). Важно в этих

условиях суметь сохранить оставшихся потребителей и найти новых. Задачи торгового дома можно сформулировать таким образом: приобретение всего необходимого для существования комбината (по возможности дешевле), наиболее выгодная продажа продукции, поиск платежеспособного клиента, привлечение его для длительного сотрудничества, создание условий для упрочения связей с традиционными покупателями, разработка новых схем взаимных платежей, грамотный расчет уровня рыночных цен, умелая организация рекламной деятельности, формирование положительного имиджа комбината.

Это далеко неполный перечень направлений деятельности Торгового дома. А экономические задачи заключаются в строгом соблюдении бюджета, оперативном учете, экспертизе сделок. Кроме того, необходимо тесное взаимодействие с транспортниками и таможенниками.

Согласно стратегическому анализу реальных альтернатив для АО ММК, выполненного для Европейского банка реконструкции и развития, план сбыта продукции комбината до 2005 года составит 8,3 млн. тонн. Для реализации этой программы необходима реорганизация отдельных структур управления сбыта по сервисному обслуживанию потребителей продукции. Для этого прорабатываются мероприятия по упрощению схемы документооборота, созданию на базе управления сбыта отдела по сервисному обслуживанию потребителей, изучению потребительского спроса, созданию новых схем производства ликвидных видов продукции на городских, областных предприятиях на условиях давальческого сырья, созданию новых схем реализации продукции по прямым поставкам через коммерческие структуры с учетом их беспроцентного кредитования, разработке новых схем поставки продукции на экспорт через единый центр продаж в свободной экономической зоне, организации обмена информацией между комбинатом и его клиентами путем подключения к сетевой станции ЦАСУ, сетевой станции в германском представительстве с последующим выходом в международную сеть INTER NET и др.

Проблемы, возникающие при переходе к рыночной экономике, не проходят мимо комбината. Но руководство ищет пути их решения.

3

МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛ

4 января 1997 года № 1-2