

# ПРОММЕТЛОУЩАДКА

## «Править» или управлять?

Командные методы жесткого принуждения не способствуют повышению эффективности работы

Сегодня мы стали жить по-другому. Идея авторитаризма, страх перед властью сменились идеями демократии, либерализма, свободного волеизъявления. Эти идеи проникли уже в сознание людей, особенно молодежи. Но как ни странно, на практике, в частности, на производстве отношения складываются совсем по-иному.

Аспект первый. Сегодня на комбинате огромное количество грамотных руководителей, которые прошли различные курсы обучения и профессиональной переподготовки, в том числе и по современным методам управления. Но знания — только необходимое, но недостаточное условие современного менеджмента, общий смысл которого — уход от принуждения и приказов. Взамен предлагаются методы убеждения и разъяснения, воздействие на более высокие мотивационные аспекты. Основной расчет на свободный, высокооплачиваемый труд в демократической развивающейся организации. Но вся проблема в том, насколько полно и эффективно можно реализовать полученные знания на практике.

Мы видим, что комбинат идет по пути преобразования в систему управления. В частности, внедряется одна из глобальных моделей управления — тотальное управление качеством. По сути, создается система согласования возможностей производителя, потребителя и общества. Но общество уже живет по демократическим принципам, а система «управления» на местах, в подразделениях, на мой взгляд, находится в старой системе координации.

Простой пример. Приказать — внешне эффективно, быстро, недорого. Чтобы убедиться в подлинности, потребуются гораздо больше времени, напряжения сил и в том числе эмоций. И в том и другом случае можно добиться выполнения задания. Но в первом варианте руководитель должен жестко контролировать процесс выполнения. Иначе подчиненный по ряду причин (например, из-за личной неприязни) бросит выполнение задания, как только почувствует ослабление контроля. Это успешное неэффективное управление.

Наоборот, убежденный в необходимости выполнения задания человек осознанно, без страха его выполнит не только потому, что за труд он получит соответствующее вознаграждение, но и потому что он трудится ради достижения конечной, понятной ему цели. Это успешное, эффективное управление.

Уже очевидно, что командные методы, основанные на жесткости, приказах, доминировании системы наказаний над поощрениями, с одной стороны, демократизация общества, явное доминирование в нем идей либерализма и свободы с другой, привели к пониманию необходимости перемен в методах управления. Руководитель любого ранга должен «вернуться лицом» к своим подчиненным. Эти перемены на комбинате уже ощущаются, процесс идет, но очень медленно.

Сегодня комбинат — стабильное предприятие, поэтому есть основа для ухода от системы постоянных авралов, «затыкания» дыр в ожидании грядущего кризиса. Нужно строить систему, основанную на глубоком и спокойном анализе ситуаций, продуманных и взвешенных решениях на всех уровнях руководства, начиная с низовых звеньев.

Аспект второй. Упрощенно любое управление — это управление потенциалом организации. Потенциал складывается из трех составляющих — знания, повышения доходов, здоровья. На комбинате все составляющие для наращивания потенциала есть. Уделяется должное внимание обучению персонала, благодаря чему повышаются доходы предприятия и его работников. Немало делается и в плане укрепления здоровья. Огромное значение придается программе здорового образа жизни (запрет на курение). Существует и развивается спортивно-оздоровительная база — дома отдыха, спортивные сооружения и т.д.

Но последствия командной системы — неизбежные стрессы. В нынешней действительности в этом состоянии находятся руководители любого ранга. По статистике к 40 годам почти у всех руководителей имеются отклонения в деятельности сердечно-сосудистой системы. Последствия переживаемых стрессов — потеря в эффективности управления и материальные убытки. Настроение руководителей по цепочке передается подчиненным. Самые умные из них гасят эту цепочку. Другие только увеличивают его воздействие. Таким образом, стресс — весомый фактор торможения на пути продвижения и внедрения любых систем производства. Следовательно, нынешнее «управление» на практике сводится даже не просто к «правлению».

**Руководитель любого ранга должен вернуться лицом к своим подчиненным**

Чувство благополучия человека — это составляющая, которая зависит от многих факторов, в том числе и от отсутствия стрессов, создания теплой дружеской атмосферы в коллективе, поощрения и благодарности, продвижения по службе и т.д. Эта система уже более ста лет действует в Западе. А в США, например, в одной из корпораций для своих подчиненных ее руководители приобретают заведомо выигрышные лотерейные билеты, так как знают, что хорошее настроение — это будущие дивиденды.

Чувство благополучия создается самими, каждый на своем рабочем месте. Иногда для этого достаточно похвалить человека, и он уже готов «свернуть горы». Почему стоит говорить об этом сегодня? Да потому, что завтра мы столкнемся с проблемой «нулевой эффективности» управления предприятием. Методы материального стимулирования не бесконечны, а методы жесткого принуждения становятся



По мере демократизации общества нам придется очень скоро обратиться к действительно эффективным методам совершенствования «управления», а не совершенствования «правления».

**Александр ШАРАПОВ, мастер горно-обогатительного производства ОАО «ММК».**

## Железногорск надеется на Магнитку

СЫРЬЕ

Руководство подконтрольного Сибирско-Уральской алюминевой компании (СУАЛ) Коршунского горно-обогатительного комбината в Железногорске-Илимском Иркутской области в ближайшее время намерено провести переговоры с представителями ОАО «ММК» об увеличении поставок в Магнитку железорудного концентрата. Связано это с желанием сибирских горняков расширить число своих основных потребителей, дабы ни у кого из них не возникло планов стать собственником ГОКА.

Дело в том, что в мае прошлого года основой прежде клиент «Коршунки» — Западно-Сибирский металлургический комбинат, не договорившись о покупке ГОКА, нашел нового поставщика и перестал покупать железорудное сырье у железорудцев. Работа ГОКА была остановлена, и иркутские谈判ники добились начала процедуры банкротства на предприятии. Но вскоре ситуация стабилизировалась: совет директоров Коршунского ГОКА решил завершить процедуру банкротства в рекордно короткие сроки и уже во втором квартале 2003 года выплатить государству 100 миллионов рублей. Такое развитие событий стало возможным благодаря новым клиентам, прежде всего, Челябинскому «Мечелу». С сентября прошлого года наши земляки начали закупать в Железногорске по 250 тысяч тонн железорудного сырья в месяц, а с января до 300 тысяч — всего ГОК производит около 350 тысяч тонн в месяц. На долю Магнитогорского и Орско-Халиловского металлургических комбинатов, с которыми «Коршунки» в 2002 году тоже заключила контракты на поставку концентрата, приходилась, таким образом, лишь небольшая часть поставок. Руководство ГОКА даже «заморозило» все переговоры с клиентами, подписав с челябинскими металлургами соглашение о стратегическом сотрудничестве.

Теперь же, когда представители стальной группы «Мечел» начали переговоры с компанией «СУАЛ» о выкупе Коршунского ГОКА (по данным агентства «Металлинформ», предложение о покупке было сделано в начале февраля), железорудцы, по-прежнему не желающие смены собственника на градообразующем предприятии, решили расширить круг основных потребителей. В числе своих главных потенциальных клиентов горняки, помимо Магнитогорского металлургического комбината, видят ОАО «НОУ-ХАУ» (Орско-Халиловский металлургический комбинат, г. Новотроицк) и металлургическую корпорацию Чангдэ (КНР). Кстати, емкость китайского рынка импортного железорудного концентрата оценивается специалистами более чем в 100 миллионов тысяч тонн в год.

**Владислав РЫБАЧЕНКО.**

## Знаток советской географии

ЛЮДИ ТРУДА

29 апреля цеху ленты холодного проката (ЦХЛП) Магнитогорского калибровочного завода исполнится 40 лет. Это самая молодая и наиболее перспективная цеховая, на которой сегодня ложится основная нагрузка по выполнению растущей производственной программы. До сих пор в ЦХЛП трудятся немало ветеранов, которые стояли у истоков прокатного производства на калибровочном заводе. Для освоения новых видов изделий тогда набрали самых лучших специалистов, и многие из них, посвятив жизнь цеху ленты, продолжают и сейчас обучать премудростям своего мастерства молодых калибровщиков. Среди ветеранов — Михаил Васильевич Демин. Всю трудовую жизнь он провел на «выходе» из цеха, на отгрузке. На производственный процесс он имеет собственный взгляд. Например, его радует такая, казалось бы, неприглядная для непосвященного человека картина, как пустой склад готовой продукции.



— Я доволен, когда склад пустой, — говорит штабелерщик ЦХЛП Михаил Демин. — Это значит, всю продукцию отгрузили, завод и цех получили деньги. А если на складе негде повернуться из-за того, что он забит лентой, мне грустно. Средства вложены: металл протравили, прокатали, отожгли, отделили, а он лежит неотгруженный, и отдачи нет. Хорошо, что сейчас такое положение я наблюдаю все реже.

Штабелеровщики острее других ощущают производственный ритм, есть в цехе заказы или нет. Если склад забит, а нужно подобрать и скомплектовать заказ, труду штабелеровщика не позавидуешь. Хотя 40 лет назад, когда цех ленты холодного проката считывал первые дни своей истории, работать было гораздо тяжелее.

— В 1963 году цех пустелил, а уже через два года мы грузили по 16–18 тысяч тонн в месяц, — вспоминает Михаил Демин. — Работали четыре бригады, каждая ежемесячно грузила по 3600–4000 тонн. Когда цех только начал работать, грузчики катали по вагону металл вручную. И рулоны специально делали небольшой массы, по 500–800 кг. Это потом стали электроприводными. И схемы загрузки вагонов тогда были другими.

Во времена расцвета СССР заказы на продукцию цеха ленты на МКЗ приходили со всех концов необъятной страны. И те, кто занимался комплектацией груза, могли по наименованиям пунктов назначения изучать географии. Так и Михаил Демин стал знатоком городов и всей страны Советов, чем гордится и по сей день.

— Я знал, кому нужна штамповальная, упаковочная, луженая лента, а кому бронелента. Знал, что из нее делают. Ведь раньше были не заводы, а «почтовые ящики», и что там выпускают, было засекречено, но для меня это не было тайной: за заказом приезжали представители этих заводов, и мы с ними общались. Делали из нашей ленты детали для велосипедов и тракторов, радиодетали, шла она и на кинескопы телевизоров. Были и военные заказы, но представители этих заводов уж если и приезжали к нам, то ничего не рассказывали.

Когда я только начинал работать, был такой вид отгрузки — сборный вагон. В один вагон грузили продукцию, например, для Пензы и для Москвы. Ответственным делом было оформление документов на такие грузы. Я сам оформлял железнодорожные накладные, знал все эти схемы. Через каждые два года сдавал экзамены на ЮрЗД. Только после сдачи таких экзаменов человек имел право подписывать «жд» накладные. В противном случае его подпись считалась недействительной.

В молодые годы, да еще если людей связывает общее дело, дружба завязывается легко. Перешло в дружескую связь и деловое общение Михаила Васильевича с представителями двух предприятий — потребителей ленты МКЗ: Московского кабельного завода и объединения «Севани», что в Ереване. Приезжая в Магнитогорск, они всегда останавливались не в гостинице, а у Демина. Ему, в свою очередь, рады были и в Москве, и в Ереване. К глубокому сожалению Михаила Васильевича, с распадом могучей державы прекратились и эти дружеские связи.

Сегодня Михаил Демин уже на пенсии, но с родным коллективом, особенно в канун 40-летия ЦХЛП, расставаться не хочет. В ветеране еще столько сил и здоровья, что хватит для поднятия бодрости духа не одного новичка.

Себя «на покой» не представляю, — говорит Михаил Васильевич, — и мне кажется, что если не надо ежедневно спешить на завод, то жизнь будет уже не та.

Но на смену ветеранам уже идет молодое поколение калибровщиков, с которыми старая гвардия охотно делится опытом и, воспоминаниями о том, каким был 40 лет назад лучший цех калибровочного завода.

**Светлана МУКСИНОВА.**

Тему работы надо менять каждые восемь лет, так как за это время полностью меняются клетки тела и крови — ты уже другой человек.

Петр КАПИЦА

## Сколько стоит акция МММЗ?

ВОПРОС — ОТВЕТ

Будут ли приняты меры по восстановлению (по перечислению) величины уставного фонда и номинальной стоимости акций и увеличению их количества, как это произошло на головном предприятии холдинга ОАО «ММК»?

**И. Жохов, акционер ОАО «МММЗ».**  
**Иван Касперский, И. Жохов, акционер ОАО «МММЗ».**

— В соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах» уставный капитал общества складывается из номинальной стоимости акций общества, приобретенных акционером, и определяющей минимальный размер имущества общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Минимальный уставный капитал открытого акционерного общества по закону должен составлять не менее тысячекратной суммы минимального размера оплаты труда, установленного на дату государственной регистрации общества. Величина уставного капитала ОАО «МММЗ» соответствует требованиям законодательства РФ.

Существует два способа увеличения уставного капитала акционерного общества — дополнительный эмиссия акций и увеличение номинальной стоимости акций. Увеличение уставного капитала представляет собой достаточно сложную процедуру и требует одобрения совета директоров общества, а также решения общего собрания акционеров.

Поскольку в повестку дня общего собрания акционеров, которое состоится 16 мая 2003 года, вопрос об увеличении уставного капитала включен не был, то на данном собрании он рассмотрен уже не будет.

Существует два способа увеличения уставного капитала акционерного общества — дополнительный эмиссия акций и увеличение номинальной стоимости акций. Увеличение уставного капитала представляет собой достаточно сложную процедуру и требует одобрения совета директоров общества, а также решения общего собрания акционеров.

Поскольку в повестку дня общего собрания акционеров, которое состоится 16 мая 2003 года, вопрос об увеличении уставного капитала включен не был, то на данном собрании он рассмотрен уже не будет.



## Крутые повороты внутреннего рынка

Разминка «стальных мышц» ММК в родном Отечестве только начинается

На заседании коллегии Министерства экономики РФ премьер-министр Михаил Касьянов подверг это крупнейшее и важнейшее ведомство резкой критике за слабую эффективность деятельности по стабилизации российской экономики. Два-три дня спустя президент Владимир Путин на заседании правительства, посвященном формированию бюджета будущего года, указывал, что приоритетным направлением должна быть отечественная экономика.

Может, это знаковые перемены в отношении руководства страны к проблемам отечественной экономики? Ведь именно ее развитие определил и емкость рынка.

Совсем недавно почти вся продукция ММК была востребована именно на внутреннем рынке. Но в начале девяностых, в период серьезных потрясений, связанных с переходом к новым экономическим условиям, потребности отечественного рынка в металлопродукции сократились до минимума. Поэтому для сохранения объема собственного производства почти все российские металлургические предприятия стали «ихоролочно» искать выходы на мировой рынок, где их в общем-то никто и не распробовал.

Заметное оживление производства на ММК началось в 1995 году. Объем выпуска продукции вырос до 6,4 миллиона тонн, в основном благодаря увеличению экспортных поставок на 700 с лишним тысяч тонн. А с 1997-го на комбинате начинается стабильный рост производства, который в прошлом году достиг уровня 9668 тысяч тонн. Поставки продукции на внутренний рынок в этом же 2002-м

производства метизники и калибровщики растеряли многих прежних потребителей. А внутренний рынок, пока магнитогорские производители метизов находились в экономической лихорадке, поделили между собой другие предприятия. Теперь им для достижения хотя бы половины прежних объемов предстоит серьезно потеснить конкурентов. А сделать это можно только двумя способами — либо предлагать потребителям свою продукцию по дешевке и отчаянно демпингуя, тем самым «перебивая» цены других производителей этой продукции с высокой добавочной стоимостью, либо производить ее, но иного качества, с лучшими потребительскими свойствами. Первое направление требует торговать по сниженным ценам. Это путь, осуждаемый во всем мире. И он магнитогорским производителям метизов явно не подходит, потому что кроме потери уважения потребителем восполнения оборотных средств не за счет выданных сделок по сбыту продукции, а за счет все новых и новых заимствований. Второй путь хоть и требует немалых средств на техническое перевооружение, разработку и внедрение современных технологий, но в перспективе эффективней. На калибровочном и метизно-металлургическом заводах за последний год осуществлен ряд серьезных мер, направленных на улучшение качества и товарного вида продукции. Но если такими же темпами техническое перевооружение будет идти и дальше, конкуренты могут быть спокойны.

Не радует перспективы развития и других сегментов отечественного стального рынка. Трубные заводы сократили в прошлом году объем производства в общей сложности на 5,4 процента — до 5,15 миллиона тонн. Соответствующие металлургические предприятия вынуждены сократить поставки металла трубным заводам — в целом на 2,3 процента. При этом ММК понес на этом рынке меньшие потери, чем другие крупнейшие отечественные сталелитейные компании. Комбинат снизил поставки трубной стали только на 1 процент и сохранил почти на прежнем уровне свою долю в поставках трубных заводов — 41 процент.

Однако Магнитке предстоит уже сегодня решить серьезную дилемму, порожденную ограниченностью его мощностей по производству стального листа горячей прокатки. С одной стороны, соблазнительно сохранить и даже увеличить экспортные поставки высококачественного листового проката на мировой рынок. Но это может привести к вынужденному сокращению поставок отечественным трубным заводам, наиболее крупным, стабильным и, что особенно важно, платежеспособным потребителям. А прогнозируемый вакуум в любой момент готовы заполнить украинские и казахстанские металлурги, доля поставок которых российским трубным заводам и без того в последние годы возрастает. Без серьезного увеличения объемов производства трудно будет выбрать золотую середину. Несмотря на то, что ММК предпринимает немалые усилия по наращиванию мощностей, в этом году магнитогорским металлургам, очевидно, придется серьезно пересматривать приоритеты в поставках.

К тому же, следуя известному совету не класть все яйца в одну корзину, комбинат не может ориентироваться на ограниченный круг потребителей «переработчиков». Последние крупные инвестиционные проекты, выполненные на предприятии, направлены на освоение новых сегментов отечественного рынка металлопродукции. Прежде всего, автомобильная, где Магнитка до сих пор серьезно уступает Череповцу и Липецку. Наш комбинат поставил в прошлом году российским автозаводам 337 тысяч тонн продукции, а «Северсталь» — 650 тысяч, НЛМК — 477 тысяч тонн.

Освоение выпуска оценочного автомобильного листа способно изменить это соотношение в пользу нашего комбината. Но и в этом сегменте внутреннего рынка уже давно виден опасный поворот. Безнадёжное отставание российской автомобильной промышленности от мировой ве-



Юрий ЧЕРНОВ.

дет к неизбежному сокращению объемов производства на наших автозаводах. Надолго замирают сборочные конвейеры на АЗЛК и ГАЗе, больше простаивает, чем работает ИЖ. Даже АвтоВАЗ не раз останавливал производство. И вряд ли стоит серьезно рассчитывать на то, что ситуация изменится от введения очередных таможенных ограничений на ввоз иномарок и установления других барьеров между продукцией западного автопрома и российскими потребителями.

Пока в рамках общегосударственной перспективной программы развития отечественной экономики не получат мощный импульс к развитию российские авто- и машиностроители, металлурги, похоже, попрежнему обречены на торговлю на внешнем рынке и жесточайшую конкурентную борьбу на рынке внутреннем, который никак не желает увеличивать свою емкость.

**Миндхан КОТЛУХУЖИН.**