Вчера Анатолия Ильича Старикова провожали на пенсию. Много теплых слов услышал бывший «генерал» Магнитки от тех, с кем трудился до седьмого пота, делил тревоги и радости...

Дело всей жизни

Анатолий Ильич Стариков с 1985 по 1991 гг. – главный инженер легендарной Магнитки. С 1991 по 1997 гг. – генеральный директор Магнитогорского металлургического комбината. В эти годы мы ловили каждое его слово:

«Я начал крупнейшее дело своей жизни – полное обновление Магнитки. Как я уйду на полпути, как посмотрю людям в глаза? Нет, этот крест придется нести до перелома в событиях...»

«Без изменения психологии не выжить. Корейцы-южане говорят: «Работать как сумасшедшие – признак благородства». Я с ними согласен. Нужно в корне менять трудовую этику руководителей, ставших хозяевами. Именно с них надо начинать».

«Не можете – уходите, идите на митинги, меняйте политический строй, возвращайте парткомы...»

«... Нас никто не ждет на мировом рынке, лишь бы мы давали сырье и энергоресурсы развитым странам...»

«... Мы уже потеряли первое место в мире по выпуску стали, уступив Китаю. И хотя мы пока лидеры по экспорту – внутри страны спрос упал, мы можем уступить и здесь, если протянем с холодным листом год-два...»

— Анатолий Ильич, во время распада СССР распался внутренний рынок страны, продукция ММК «повисла в воздухе». Мы ловили каждое ваше слово, взвешивали каждый ваш поступок. А что думали в это время Вы?

— Я думал о роковом послушании Москве. Что там творится, мы не знаем, непослушание столице еще страшнее послушания. Еще я думал: если это ненадолго, то у нас сильный тыл, а если это надолго, то надо все начинать сначала. Когда я говорю: мы – я имею в виду и Виктора Филипповича Рашникова, потому что он был мой первый заместитель. И все тактические ходы мы выбирали вместе.

Кадры – это был центральный вопрос. До 1991 года мы были просто технари, высокообразованные, не хуже Запада, но технари. К самостоятельной экономической, финансовой, коммерческой, юридической деятельности мы оказались не готовы. Что делать?

Нам представлялось два пути: привлекать специалистов со стороны или выращивать своих. Надо было срочно реформировать вуз. Но тут правительство «заморозило» цены на металл, а сырье резко подорожало. Комбинат от этой операции потерял полмиллиарда ожидаемой прибыли.

Надо было удержаться от паники. Я постоянно встречался с рабочими и говорил: главное, что мы должны сделать в это нестабильное время, – заняться перевооружением комбината. Многие цехи действительно состарились навсегда.

После того, как забастовали шахтеры, мы потеряли еще двести миллионов, переплачивая за топливо и за дорогу...

Рыночные знания мы приобретали практически, когда отправляли металл за рубеж. Необходимость скоротечно дать практические знания, бросить специалистов в пучину рынка вызвана и стремительным разделением комбината на разные хозяйства. Мы создали корпус директоров, которые так или иначе освоили особенности налоговой политики, финансовых возможностей, юридических ограничений. Была создана школа при гендиректоре, отправили специалистов в Академию народного хозяйства Аганбегяна. Была учеба и за границей. В Англии, например, учился Сергей Валентинович Кривощеков – директор по недвижимости и ценным бумагам, Чуманова Ирина Васильевна — начальник планово-экономического отдела ОАО «ММК» и другие. Они сегодня достаточно успешно решают задачи комбината, и это радует меня. Провели срочную реформу МГМИ. Мы приватизировали у Минчермета институт повышения квалификации и на его базе развернули принципиальную переподготовку кадров. Этим занимались и теперь занимаются Александр Леонидович Маструев и Владимир Иванович Каконин.

Мы с вами привыкли доверять правительству, а в девяностые годы правительства заставляли нас быть все время настороже. И это еще мягко сказано. Из приглашенных специалистов я с благодарностью вспоминаю первые годы сотрудничества с доктором юридических наук Динусом Сафиуллиным. Классически образованный юрист, он, подобно лоцману, помогал нам вести комбинат по рифам кризиса, он же создал на комбинате правовое управление, которое и сегодня имеет очень высокий уровень.

Может быть, мои размышления еще понадобятся в будущем, поэтому я считаю, что созданная нами коммерческая служба не до конца соответствует мировым стандартам.

Меня привлекала идея создания Торгового дома. Такой опыт есть во многих странах. Я подружился на этом основании с главным инженером «Тиссен-сталь» в Германии. Как работает их Торговый дом? Половина металла расходится с завода по долгосрочным договорам, это стройка, автозаводы... С ними ясно. А вот 40 процентов – рискованная часть продукции, не обеспеченная гарантией сбыта. Эта часть и должна идти через Торговый дом. Его деятельность должна быть поддержана собственными пакетами акций. Наш Торговый дом, к сожалению, продержался всего два года.

Бурю переживаний в нашем коллективе вызвала приватизация комбината. Главный принцип для нас, руководителей комбината, состоял в том, что комбинат должен принадлежать тем, чей труд создал его мощь и славу, тем, кто там работал. Мы понимали, что без политической поддержки государства нам приватизацию не провести. Личные контакты в правительстве позволили нам добиться, чтобы госпакет не продавали. Мы должны были остановить утечку акций в руки финансовых игроков, которым нет дела до стратегической роли ММК в судьбе Родины, нет дела и до всей инфраструктуры Магнитогорска. На какое-то время нам это равновесие сохранить удалось. Но сегодня, с идеей продажи госпакета, проблема – кому нужна Магнитка? – снова может встать на повестке дня.

– Собственно говоря, нарушение и разрушение инфраструктуры СССР и его внутреннего рынка можно сравнить только с результатами войны: «как будто Мамай прошел». Вы в те годы постоянно встречались с рабочими, в Вас открылся талант оратора...

— Да, меня тогда радикальная пресса обозвала «Красным директором». Покраснеешь тут. Я, знаете ли, голода боялся. Тимур Гайдар, самый умный в стране, отпустил цены на продовольствие на волю рынка. Перед нами, тут в провинции, встал вопрос: а если рынок начнет диктовать бешеные цены на еду? А нам 25-30 тысяч металлургов надо кормить ежедневно. И неважно: рентабельно это или нерентабельно. В нас заговорила крестьянская хватка.

К тому, что имелось, мы решили прикупить два совхоза – Буранный и Озерный. Восстановить свинокомплекс в Озерном, купить мясоперерабатывающий комплекс, построить холодильник – все это в судорожных условиях кризиса, в постоянном напряжении всех людей, в страхе ошибиться, сделать неверный шаг. В кратчайший срок мы создали систему автономного питания трудящихся.

– Еда-едой, но больше напряжения создавалось вокруг зарплаты...

— Я уже говорил, что мы не могли прогнозировать действия правительства. Если премьер Гайдар объявляет инфляцию в одном размере, а она идет в 10 раз выше, то как поступать? Стремительно растут цены, напечатанных денег нет. Наиболее взрывоопасным был 1992 год. Мы не могли выплатить зарплату. У меня на этой почве случился сердечный приступ. Кардиолог приказывает лечь в больницу, а я пошел на встречу с трудящимися во Дворец Орджоникидзе. Говорю: будем самолетом деньги из Москвы возить. И возили. Посылали Конюхова и Семенова. Там они впервые столкнулись с мошенниками, платили за 1 рубль – 1 рубль 10 коп., спекулянтам на нашей провинциальной беде платили и доллары...

В таких условиях, конечно, проявлялись новые кадры, новые устойчивые лидеры, например, Геннадий Сергеевич Сеничев – в первом сталепрокатном заводе, Андрей Андреевич Морозов – во втором. 1993 год – это уже окончательное выделение новых управленческих кадров. В связи с необходимостью и даже, можно сказать, аварийностью ситуации нам пришлось омолодить кадры комбината. Да простят меня ветераны. Кадровая служба работала тогда очень напряженно, «высвечивая таланты», но порой выходили из положения на чистом доверии: иди и добывай деньги, кроме тебя некому, у тебя получится, вот те же Конюхов и Семенов.

Тут встала проблема взаимоотношений с городом. Мы следовали Указу Президента страны и оставляли на предприятии те службы, которые жизненно необходимы ММК. В городе были люди, которые в соответствии с этим Указом требовали передать городу многое из того, что принадлежало ММК.

ММК отдал больницу по Набережной городу. А у Алевтины Ивановны Стариковой – она тогда была главным врачом санаторно-профилактического комплекса, президентом благотворительного фонда «Металлург», созрела идея создать мощный профилактический центр, его коечный фонд развернуть на Банном озере. Но на этом, конечно, не успокоились.

Металлурги стали роптать, что в городском подчинении больница работает плохо. Тогда решили создать то, что сейчас и есть: совместное учреждение – МСЧ ОАО «ММК» и администрации города.

На заре наших иллюзий мы мечтали построить поселки с индивидуальными домами для металлургов в сторону поселков Коммунального и Буранного. Но дело обернулось гораздо хуже: от государства денег на жилье нет, у нас тоже нет. Строительство жилья вообще остановилось. Тогда возникла программа ЖИФ «Ключ» – жилищно-инвестиционный фонд. Металлурги получали ссуду от предприятия на строительство жилья – это все-таки были беспроцентные кредиты. А ведь деньги нам давал только проданный за рубеж металл...

Я отмечаю самые болевые точки прошлых лет, подробности могут рассказать другие специалисты времен кризиса. Главное дело мы сделали: защитили, обновили и омолодили, снова сделали легендарной родную Магнитку.

Римма ДЫШАЛЕНКОВА.