К СОБРАНИЮ АКЦИОНЕРОВ ММК

БУДЕМ ЖИТЬ ДАЛЬШЕ ПО ЗАКОНАМ РЫНКА

В течение этого года в редакцию поступило три письма, подписанные «Н. Кузнецов, рабочий АО ММК». Поскольку автор не указал ни обратного адреса, ни телефона, газета вправе была считать письма анонимными и не рассматривать вообще. Не откликнулся Н. Кузнецов и на нашу публикацию фотографии одного из отрывков из писем. А жаль. Мы бы могли адресовать его к нашей же газете. Ведь большинство публикаций в осенние месяцы прошлого года так или иначе удовлетворили бы любопытство автора. Только в октябре, ноябре и декабре было напечатано свыше десяти интервью и выступлений членов правления АО ММК (19, 28 октября, 18 ноября и т.д.) Тем не менее, судя по редакционной почте, информационный голод у наших читателей не поубавился.

«Как жить дальше будем?» — так называлось письмо Н. КУЗНЕЦОВА, опубликованное в нашей газете 3 февраля нынешнего года. Автор предложил руководству акционерного общества ММК ряд вопросов. Сегодня на них отвечают члены правления общества.

1. Зачем надо было включать в состав АО ММК «Уралдомнаремонты», «Энергочерметы» и другие сторонние организации, тем самым увеличив число работающих?

Решение о включении перечисленных сторонних организаций в состав АО ММК принималось из чисто экономических соображений. «Уралдомнаремонт» № 1 и 2, поставленные в условия рынка, были бы вынуждены ради самосохранения взвинтить цены на свои услуги. Элементарные подсчеты показывали: если бы нам пришлось по-прежнему покупать их услуги, как у сторонних организаций, потребовались бы значительные инвестиции.

Кроме всего прочего, каждая из организаций в поисках дополнительных средств могла бы постепенно попросту перепрофилироваться и уйти из цехов комбината. И мы были бы вынуждены создавать у себя подобные структуры заново. Потребовалось бы приобретать технические средства, оборудование, выплачивая за такие приобретения огромные налоги. Потребовалось бы и время на организацию работы новых подразделений, а это чревато не только большими дополнительными затратами, но и финансовыми потерями.

Сейчас, когда оба управления «Уралдомнаремонт» и «Энергочермет» вошли в состав АО, их услуги ремонты, техника и прочее — оплачиваются по внутрикомбинатским ценам, что намного дешевле.

Совсем недавно к АО ММК присоединился еще и «Востокэнергочермет». Это монополист, который в нашем регионе единственный имеет лицензии на ремонт котлов высокого давления. За счет присоединения «Востокэнергочермета» затраты на содержание и ремонт энергетического оборудования комбината снижены на 18-20 процентов.

В целом на баланс рабочей силы эти присоединения не влияют. Более того: у кадровиков появилось не только пространство для маневра, но и возможность перемещения рабочей силы по различным площадкам, удалось сохранить и часть рабочих мест...

2. Для чего понадобилось расчленять единое предприятие на якобы самостоятельные заводы? Ведь каждой из новых структурных единиц сразу же понадобились и новые управленцы со сверхвысокими окладами...

Создавая дочерние предприятия, или, как ставит вопрос автор письма «расчленяя единое предприятие», мы хотели несколько дебюрократизировать систему управления. Старая система, рассчитанная на послушное исполнение указаний и решений Госплана, Госснаба и других централизованных органов, была не способна чутко воспринимать сигналы рынка. Да и сам «организм» металлургического гиганта оставался слишком неповоротливым. Внутренняя реорганизация дает возможность дочерним предприятиям АО самостоятельно решать многие экономические и финансовые вопросы, в частности, — формирование штатов, создание цеховых структур. При этом был расчет и на сокращение издержек производства: теперь уже затраты на производство не относят на общезаводские расходы — каждое дочернее предприятие должно самостоятельно искать пути их сокращения, проявляя немалую инициативу. Предполагалось, что управленческий аппарат на каждом вновь созданном предприятии будет минимальным и мобильным. К сожалению, мы не сделали поправки на инертность мышления отдельных руководителей предприятий, отсюда и многие ошибки. В частности, большинство подразделений попросту скопировало прежнюю структуру управления ММК, даже их функции, только в более мелких масштабах. Строгого контроля со стороны АО ММК за численностью этого персонала, к сожалению, вовремя налажено не было. Кроме того, управленческие аппараты таких дочерних подразделений не умели или не хотели серьезно и грамотно заниматься сокращением затрат. Поэтому у руководителей таких дочерних заводов появилась ностальгия по командному тону, желание вернуться в состав головного АО комбината, «под крылышко» прежнего заводоуправления.

Сейчас правление АО выправляет положение с раздутыми штатами дочерних предприятий, изымает лишние автомобили, налаживает должный контроль за их работой.

Но, признавая издержки, неизбежные в такой масштабной структурной перестройке, нельзя забывать об успешном опыте реорганизаций на таких предприятиях, как «Горняк», «Промжилстрой», «Эмаль» и т. д. Наоборот, здесь стоит отметить значительное сокращение управленческого аппарата, его компактность, мобильность, инициативу и предприимчивость. Предоставление самостоятельности позволило этим предприятиям «подрабатывать», производя и продавая так называемую неосновную продукцию, наращивая объемы ее производства и, тем самым, не только сохраняя старые, но и создавая новые рабочие места. Они не висят балластом на АО ММК, а сами ищут и кредиты, и инвестиции. При этом статус самостоятельного предприятия не в тягость ни руководителям, ни рабочим этих дочерних предприятий. Более того: они ищут все большей и большей самостоятельности.

3. Для чего нашему АО представительства в Австрии, Канаде?

Во времена централизованных поставок и выполнения государственных заказов за продукцией металлургического комбината потребители стояли в очередь. Теперь иные обстоятельства. И дело вовсе не в снижении спроса на наш металл в стране, а в том, что покупательская способность наших прежних потребителей из-за экономического кризиса в стране резко упала. Это означает, что возникла необходимость самим отыскивать платежеспособного покупателя. С этой целью и организуется разветвленная дилерская сеть и в различных регионах России, и за рубежом.

Зарубежный покупатель — это валюта. АО ММК, как и любое предприятие, заинтересовано в ее поступлении. Именно для того и созданы наши зарубежные представительства. По сути это — дилерские фирмы АО ММК, изучающие спрос на нашу продукцию и отыскивающие покупателей за рубежом, чтобы продавать металл напрямую потребителям, минуя участие посредников.

Кстати, такую форму поиска рынка сбыта давно и успешно используют многие процветающие капиталистические фирмы. Для нас, не имеющих опыта работы в условиях капиталистического рынка, это пока абсолютно новое дело. Но, хотя еще получается далеко не все, можно отметить работу представительства АО ММК в Гонконге, возглавляет которое бывший работник отдела внешнеэкономических связей С. Белан.

Деятельность дилерских фирм не ограничивается лишь продажей металла. Они обрабатывают и представляют правлению АО информацию о положении дел на рынке сбыта. Кроме того, представительства делают рекламу продукции нашего предприятия, тем самым стараясь привлечь на ММК иностранные кредиты, валютные инвестиции. В частности, такое направление взял в своей работе на европейском рынке Ю. Левин. Из Канады от В. Масленникова мы получили информацию о предложениях американских и канадских фирм, желающих сотрудничать с нами.

Дилерские услуги комбинату необходимы. Это подтверждает и ситуация, которая сложилась у нас в позапрошлом и прошлом годах, когда резко упал спрос на металл в странах Юго-Восточной Азии, а на другие рынки мы выйти еще не успели.

В дополнение к сказанному следует добавить, что зарубежные представительства — это хозрасчетные подразделения комбината, имеющие свой авансовый и бухгалтерский отчеты. Их деятельность окупается уже сегодня. В дальнейшем, с наработкой опыта, можно надеяться на получение серьезной прибыли благодаря их работе.

4. Каким образом учредители «МеКома» на 60 тысяч уставного капитала сумели обзавестись офисом, компьютерами, целым штатом работников?

Прежде всего: у «МеКома» вовсе нет никакого офиса. В штате у него около десятка человек: это бухгалтерия, информационно-аналитический отдел и отдел ценных бумаг. Располагаются все штатные работники в одном помещении с комитетом по управлению собственностью. Компьютеры, которые используются здесь, — собственность АО ММК, за пользование ими «МеКом» платит рядом услуг.

Для организации и развития своей деятельности «МеКом» получил товарный кредит. Прибыль, полученная от реализации кредита, возвращается на его погашение, оставшаяся часть используется на приобретение акций и ценных бумаг. Покупая акции, «МеКом» не имеет права их продавать никому, кроме трудящихся АО ММК.

5. Почему комбинат вовремя не позаботился о развитии собственной сырьевой базы?..

Вопрос о сырьевой базе всегда стоял остро с тех пор, как запасы железорудного сырья горы Магнитной стали иссякать. Но пока действовала единая экономическая система, проблемы решались проще. Кто же мог предположить, что главный поставщик окатышей — Соколовско-Сарбайский горнообогатительный комбинат, являвшийся главной железорудной базой нашего комбината, в один миг окажется за рубежом? Экономические связи, которые складывались десятилетиями, оказались нарушенными. Нам приходится на ходу перестраиваться, а это связано с большими технологическими трудностями.

В настоящее время мы отрабатываем более устойчивые экономические взаимоотношения с ССГОКом, устанавливаем серьезные связи с центральными ГОКами России, а также ввели в свою практику использование железорудного сырья уральских месторождений.

Необходимо отметить, что немаловажную роль в обеспечении комбината сырьем играет увеличение добычи собственной железной руды. Специальным приказом генерального директора для этого намечены технические и организационные мероприятия. Создано специализированное предприятие. Кроме того, начат интенсивный поиск новых районов залегания железной руды вблизи Магнитогорска. Для привлечения в производство собственных ресурсов начата разработка шлаковых отвалов с целью извлечения из них металла и сырья для агломерации.

6. Не служат ли фирмы «Вамаг», «Магби», «Евразия-металл» и др., куда вложил средства комбинат, для обогащения определенного круга людей?

Не следовало бы ставить названные фирмы в одну строчку, поскольку у каждой из них — свой статус и свои, отличные от других функции, а потому и деятельность каждой требует отдельного разговора. Скажем, если «Магби» — биржа, то «Вамаг» — совместное российско-германское производство, 69 процентов уставного капитала которого принадлежит акционерному обществу ММК и лишь 31 процент — иностранным фирмам. Создавалось оно в тот момент, когда других форм привлечения иностранных инвестиций и налаживания прямых контактов с зарубежными фирмами просто юридически не существовало. Развивая свою деятельность, «Вамаг» приобрел за рубежом несколько передовых технологий, которые позволяют уже сейчас на месте получать продукцию высокого качества. Магнитогорцам уже сегодня известны телевизоры «Грюндиг», собранные на закупленной за валюту технологической линии. Сейчас на базе СП «Вамаг» налаживается выпуск высококачественной спортивной, модельной и повседневной обуви. В ближайшее время вступит в строй завод по производству стеновых панелей типа «сэндвич»: панели для жилых зданий будут изготавливаться на линии, закупленной у итальянской фирмы «Монета», панели для производственных холодильных помещений — на линии, приобретенной у австралийской фирмы «Бандор».

Все работники «Вамага», начиная с ее генерального директора, «обогащаются», получая установленную правлением СП зарплату. Средства, вложенные АО ММК в становление «Вамага», уже дают небольшую прибыль, но пока она расходуется лишь на развитие производства товаров, столь необходимых нашему городу и горожанам