

# Холдинг - не дань моде, а необходимость

Не скажу, что решение дирекции АО ММК о создании холдинговой компании вызвало в рядах руководителей подразделений, не относящихся к металлургическому комплексу, панику. А вот смятение и некоторая растерянность в этих рядах заметны. Конечно, любая реорганизация требует дополнительных затрат сил, энергии и нервов. В этом убедилась многие из руководителей комбината, на плечах которых за последние годы были «перенесены» различные структурные перемены. Ну да ладно, все это можно преодолеть, поднажувшись еще раз, тем более мы еще не разучились делать это — преодолевать разные там трудности. Да и сколько затрчено этих самых сил и нервов, у нас пока не считают, и за их перерасход не спрашивают.

Здесь возникают вопросы и сомнения другого порядка, связанные, на наш взгляд, в первую очередь, с преодолением психологических барьеров, умением и способностями руководителей работать самостоятельно, смело отказаться от прежних стереотипов организации производства, наладить с партнерами взаимовыгодные отношения. Есть и такие, которые считают, что при работе в холдинговой компании их могут обидеть, а то и просто «нагреть» при распределении прибылей, хотя до таковых нам еще «пахать да пахать».

Одним словом, нюансов и сомнений здесь предостаточно. Хотя, надо заметить, на комбинате есть опыт самостоятельной работы, когда основные цехи и солидные подразделения неметаллургического производства были отпущены на «вольные хлеба». Сказать однозначно, что этот эксперимент не удался, и потерь при этом оказалось больше, чем находок, как-то язык не поворачивается, зная результаты работы отдельных подразделений, вышедших на сравнительно самостоятельную дорогу. Смогли же, например, жить, как говорится, безбедно в наше трудное время коллективы акционерного предприятия «Эмаль», строительного объединения «Промжестрой». Поэтому мы обратились к директору АП «Эмаль» О. А. Преображенской с просьбой поделиться своими мыслями и сомнениями по поводу реорганизации комбината в холдинг.

— Обсуждать в данный момент целесообразность этого решения, на мой взгляд, не стоит, — говорит Ольга Александровна. И не потому, что мы какие-то бессловесные исполнители. Дело совсем в другом — в том тяжелом экономическом положении, в котором оказался комбинат и из которого надо выбирать во что бы то ни стало самостоятельно, начисто отказавшись от мысли, что кто-то нас придет выручать. Старые же методы управления производством, да и сама его структура явно не будут способствовать выходу экономики из создавшегося кризиса. Все это нуждается в реформировании, заставляет искать оптимальные пути хозяйствования, соответствующие реалиям сегодняшней жизни. Так что создание холдинговой компании я считаю не данью какой-то там моде. Это решение продиктовано острой необходимостью выживания комбината в условиях рыночной экономики.

Надо сказать, что к этой реорганизации Ольга Александровна относится с той степенью спокойствия, характерной для уверенного в своих силах человека, убедившегося на собственном опыте, что может дать правильный выбор управления

производством. Многие, очевидно, помнят, каким был еще несколько лет тому назад цех по производству эмалированной посуды, то ли в шутку, то ли всерьез именуемый «эмальчашкой». За три года «самостоятельного плавания» изменилось многое. Имеется в виду не только ассортимент и качество выпускаемых изделий, пользующихся у населения повышенным спросом. Возьмем экономическую сторону деятельности арендного предприятия, самостоятельность которого определяется не только своим расчетным счетом в банке, а более весомыми категориями. С тех пор, цех стал юридическим лицом, О. А. Преображенская ни разу не выступала перед дирекцией комбината в роли просителя денег на нужды своего «корабля» и своей команды. Буквально все — от шикарной мебели в кабинетах и в мрамор «коде-тых» коридоров дирекции, до приобретения новых технологий, станков, сырья, оборудования и уж тем более деньги на оплату труда — заработано коллективом «Эмали». И добавим — зботами и нервами Ольги Александровны, взвалившей на себя ответственность за то, чтобы эта самая самостоятельность предприятия была не какой-то размытой формой, а приносила реальные результаты.

— Чтобы развиваться нормально и в условиях рынка добиться относительной стабильности, пришлось принимать жесткие меры, — рассказывает она. — Во-первых, обстоятельства заставили отправить в вынужденные отпуска с сохранением минимальной заработной платы четыреста работников предприятия, за что, естественно, мне было высказано много упреков. Содержать штат, как в прошлые годы, не соизмеряя количество работающих с объемами той продукции, которая сейчас не пылится на складе предприятия, а выдерживает конкуренцию и расходится в торговой сети без задержки, просто бессмысленно. Согласно, что по старым оценкам эти меры не популярны и не всем удобны. Но что поделаешь, рынок есть рынок, следует подчиняться его законам, а не просто подстраиваться под него.

Не знаю, как будут поступать в тех подразделениях комбината, которые вошли в состав холдинга, зарабатывая себе средства за жизнь самостоятельно. Но, по всей видимости, поджимать численный состав работающих, приводя его в соответствие с количеством выпускаемой продукции, придется. Это необходимость, как впрочем, и то, что дочерним предприятиям холдинга, вернее их руководителям, теперь нужно самим заботиться о получении прибылей, реализации своей продукции. Пока что непосредственные производители стоят в стороне от этих и множества других проблем, да и просто не заинтересованы в повышении рентабельности своего производства, снижении затрат в пересчете на каждую единицу продукции. Конечно, выдать «на гора» свои изделия сейчас тоже не так-то просто. А вот как сделать, чтобы она выдержала на рынке конкуренцию, «разошлась» по потребителям по той цене, которая покрывала бы все расходы? По логике вещей сами производители и должны думать об этом. Но пока этим занимаются ответственные работники заводоуправления. Не выдают в цехах полчку и страховку? Фейансисты комбината сплеховали, а вот заработана ли вообще необходимая сумма для оплаты труда, об этом в «низах» задумываются редко. Поставки

сырья задерживаются? Снова есть на кого переложить ответственность. А вот как оно вообще используется, об этом как-то не принято у нас беспокоиться в самих производственных подразделениях. В итоге получается, как в той сказке — все оказывается у разбитого и пустого корыта.

По мнению Ольги Александровны, так будет продолжаться до тех пор, пока у руководителей не появится заинтересованность в поиске путей получения прибыли с минимальными затратами на единицу продукции. В самостоятельном плавании в составе холдинговой компании этому здесь научатся быстрее и лучше.

Конечно, в нынешней структурной перестройке есть сомнения и некоторые неясности. Особенно это касается вопроса распределения прибыли между холдингом и дочерними предприятиями. Какая часть ее будет оставаться, так сказать, на местах, а какую необходимо «перегонять» на расчетный счет комбината? Если брать во внимание те кулуарные разговоры о том, что все подразделения, не относящиеся к металлургическому производству, являются разорителями и нахлебниками, то мечты о прибылях останутся лишь мечтами.

По мнению Ольги Александровны, в данной ситуации необходимо исходить от размера вклада каждого конкретно взятого предприятия в уставном капитале АО ММК. У одних он составляет два процента, у других десять, а то и все пятьдесят. В зависимости от этого и распределять прибыль. При этом, очевидно, следует учитывать те расходы, которые будут все же нести комбинат на социально-бытовые нужды в целом всего коллектива акционерного общества ММК, строительство жилья и других важных объектов. С этим надо согласиться, но не будет ли в холдинговой компании по отношению к структурным подразделениям применяться так называемая силовая политика, когда вся прибыль, как под гребенку, уйдет в «центр»?

В связи с начавшейся перестройкой Ольгу Александровну волнует и такой вопрос: каким образом будут складываться взаимоотношения в холдинговой компании между подразделениями, производящими продукцию, и коллективами непродуцированной сферы, не имеющими юридического статуса и своего расчетного счета в банке? Такими, как Торговый дом, научно-технический центр, проектный отдел, медицинские учреждения и другими.

Естественно, что для одних переход к новым взаимоотношениям покажется, так сказать, не по нутру, хотя вслух никто об этом не высказывается. Уже приходится слышать мнение о том, что на комбинате затеяли очередные бизнес-игры, которые вряд ли помогут удержаться в очень неспокойном океане рынка. Найдутся и такие, кто не сможет «вписаться» в новую структуру. Одним словом, всякое может случиться, ко всему надо быть готовым. Но требуется одно единственное — не вращать и умничать в разных там закутках, а работать по предложенной и проверенной зарубежной практикой схеме. Или, может, найдется другая светлая голова и предложит что-то свое, оригинальное для вывода АО ММК из создавшегося кризиса? О таких пока, к сожалению, у нас не слышно. Слабовато что-то с полетом творческой мысли.

В. РЫБАК.

## ИБД в службе безопасности

Утром 4 и 5 января при входе в заводоуправление было настоящее стоппотворение. Про библейское-то Вавилонское мы знаем, что оно потерпело крах из-за того, что Бог смешал языки, народов, вознамерившихся возвести столп до небес. В заводоуправлении было много проще и приземленнее, но то же самое взаимное непонимание. Четверо дюжих молодцов в камуфляжных униформах не хотели понимать сотрудников отделов и служб заводоуправления, пытающихся прорваться на работу, хотя те и другие говорили, кажется, на одном языке.

А парни из службы безопасности просто выполняли установку своего шефа, помощника генерального директора АО ММК по безопасности В. И. Шабеса. Валерий Ильич распорядился пускать в заводоуправление в дни вынужденных «рождественских каникул» только тех лиц, кто будет значиться в специальных списках, им утвержденных. Ни в одном из этих списков не значился, видимо, заместитель начальника финансового управления К. Л. Писконос, начальник бюро пресс-службы С. А. Рухмаев, автор этих строк и многие другие сотрудники отделов, горящие желанием отработать на родную фирму даже бесплатно.

— Валерий Ильич, — обращаюсь к Шабесу по телефону, — когда я перед Новым годом исполнительной дирекции задавал в вашем присутствии наивный вопрос, должны ли «рождественские каникулы» распространяться на заводскую газету, ответ я ориентировал и на вас. Если уж газета должна выходить без всяких каникул, то естественно ли было бы предоставить газетчикам право на беспрепятственный вход в заводоуправление в дни этих самых каникул?

— Конечно, газета должна выходить, но список вы должны были составить, — парировал шеф службы безопасности. — Принесите список, я подпишу его без разговоров.

Обижаться и настаивать на каком-либо другом решении не было смысла да и времени: в типографии закончилась бумага, надо было срочно оформить требование на ее получение. Поэтому составляю список, куда включую практически всех журналистов заводской газеты, у любого из которых в любой момент может возникнуть необходимость идти в заводоуправление на встречу с его работниками. Утром, 5-го, несущий список на высочайшее утверждение — не тут-то было. Не пускают! Чтобы пройти в заводоуправление, необходимо утвердить список у Шабеса, но к нему невозможно прорваться, потому что четко действует его указание «Не пущать!»

Когда я все же вывопил Валерия Ильича в коридорах управления (как прорвался, не стану рассказывать), задаю ему вопрос:

— Для чего вы придумали эти драконовские меры?

— Просто, должен быть элементарный порядок, — недовольно отвечает мне В. Шабес. — Где бы я ни бывал в Москве, начиная от самой последней шараги, кончая министерством, везде в офисах имеется охрана и пропускная система.

Все верно, порядок необходим. Но почему я, рядовой акционер, не имею возможности пройти в управление своего акционерного общества и решить вопросы этого общества — не свои личные? К тому же, что-то не припоминаю я в своей почти 30-летней журналистской практике случая, чтобы газетчик устроил в заводоуправлении беспорядок, скажем, пронес туда водку, не говоря уж о гранате, похитил ценные документы или что-то в этом роде. Может, Валерий Ильич сталкивался с чем-либо подобным?

... Утром, 6-го, смело направляюсь в заводоуправление — повседневные редакционные заботы. Опять не пускают! Так вчера же подписывал список у Шабеса! «Нет вашего списка». «А куда он мог деться?» «Выбросили. Вчера было вчера, а сегодня — это сегодня.»

ИБД да и только. Еще в застойные времена была такая аббревиатура, означавшая «имитация бурной деятельности». Некоторые деятели от партии великолепно владели этим приемом, создавая шум до небес вокруг ничего не значащего дела. Похоже, жив, курилка.

А как иначе можно обозначить всю эту шумную деятельность со списками и мерами предосторожности... в заводоуправлении, а не на огромной территории комбината, где изо дня в день растет число краж, процветает пьяное хулиганство? Оказывается, за последние три года число зафиксированных краж на комбинате возросло чуть не вдвое. И как раз в дни «рождественских каникул» на комбинате было совершено немало краж личных вещей рабочих из душевых, а также цветного металла. Получается, что эффективность деятельности службы безопасности даже отрицательная. Зато какой порядок у входа в заводоуправление!

М. КОТЛУХУЖИН.



### Пятилетний «Шанс»

Пятилетний юбилей в конце декабря отпраздновал ансамбль современной хореографии «Шанс». Дворец культуры им. Ленинского комсомола по этому случаю устроил большое торжество — чествование на сцене ДК им. Орджоникидзе.

Поздравить руководителя «Шанса» Марину Подлипьян и ее девушек пришло много друзей, гостей и коллег. Они же подготовили в «подарок» свои номера...

Но юные танцовщицы из «Шанса» и в этот вечер оказались на высоте, как и полагается юбилярам. Очаровывая зрителей удивительной грациозностью, они создавали в танцах образы обжигающей страстью «Кармен», независимой «мадонны» «20 века», озорной «пацанки» в рэпе или милой соблазнительницы в «Стиле» от Патрисии Каас...