



## Наша точка отсчёта — 1991 год

Журналисты не всегда столь кровожадны, сколь может показаться. Во всяком случае, стало своеобразной традицией, по отношению ко вновь избранному или назначенному на какое-либо общественно значимое место руководителю, дать ему возможность «отдышаться» и осмотреться на новом месте. А потом уже приходиться с вопросами типа «Ну и как Вам тут поживается?» Даже определённый временной срок принят среди журналистской братии в качестве «запретной временной зоны» — 100 дней. Свою первую стодневку уже прошёл по пути генерального директора «Компании Славич» Александр Михайлович Дыма, бывший до момента избрания техническим директором Компании. И потому настало время общения с журналистами. Ведь эта не всегда лёгкая обязанность тоже входит в круг обязанностей первого лица такой Компании, как «Славич».

**— Стало традицией задавать руководителю, занимающему заметный, общественно значимый пост, вопрос о том, как прошли его первые сто дней...**

— Ну, наверно, это справедливо — не давать руководителю, занявшему заметный пост, возможность забыть о том, что на этом всё не закончилось, а как раз наоборот — всё только начинается, и спросить его о том, что же ему удалось за эти первые сто дней. Хотя за такой малый срок вряд ли что можно сделать. Но можно уже успеть какую-то программу действий продумать, определиться по ключевым вопросам, адаптироваться к новому месту, новой ситуации. Вот для этого первых ста дней вполне достаточно.

Если же конкретно говорить о том, чем я занимался всё это время, то ответу столь же конкретно — занимался поиском выхода из сложнейшей финансовой ситуации, в которой наша Компания находится, начиная с прошлого года. Поскольку в 1999 году, да и поныне, в России существует финансово-кредитная политика, совершенно неприемлемая по отношению к отечественному промышленному производству, нам пришлось воспользоваться услугами Сбербанка на условиях, продиктованных им. А условия эти были наитяжелейшими. Они создали нам массу проблем, на которые пришлось идти «с открытыми глазами», так как альтернативы на тот момент не было. Итогом целого ряда негативных для нас обстоятельств стало то, что, вместо ноября 1999 года, новое производство, созданное за счёт полученных кредитов, было запущено в мае 2000 года. Но, несмотря на это, по условиям кредитования всё это время мы были вынуждены платить огромные суммы в погашение процентов. Заплатив за прошлый год два миллиона долларов в виде процентов за кредит, мы так и не смогли «раскрутить» в полной мере это производство. До сих пор мы от этого страдаем. Поэтому сейчас мы пытаемся провести ряд мероприятий для преодоления этой ситуации. С этой целью «Славпак», потеряв статус ХСП (хозрасчётное структурное подразделение), переведён в разряд подразделений, имеющих централизованное управление. То есть нити управления новым производством находятся, по сути, в руках генерального директора Компании. Конечно, это не панацея от всех наших проблем, но дальше наращивать бесконечный «снежный ком» ошибок и просчётов в новом производстве уже просто преступно по отношению ко всем славичанам. И потому, плюс ко всем новым для меня проблемам, добавилось, практически прямое управление «Славпаком». Я пошёл на это сознательно, чтобы реализовать его производственный потенциал, вывести на те объёмы, которые в нём изначально заложены. Пока что новое производство даёт 10—70% от своей мощности, в зависимости от месяца. Только «раскрутив» это производство, обеспечив достаточную доходность, мы сможем обеспечить выплату процентов и самого кредита, и решать наши задачи дальнейшего развития, текущего производства...

Я не могу сказать, что эти изменения в структуре управления «Славпаком» на все 100 процентов обеспечат ликвидацию всех его проблем. Но, прежде чем принять это решение, мы рассчитали бизнес-план предприятия на основе существующих сегодня данных. Результаты предварительных расчётов показали, что нам достаточно получить ещё некоторое дополнительное кредитование, и тогда мы уже станем вполне самодостаточными. Но для этого ещё нужно очень и очень многое сделать, и потому высшее руководство Компании, техническая, маркетинговая, финансовая службы, бухгалтерия работают сейчас в самом напряжённом режиме. Жизненно необходимым является обеспечение рентабельности производства. Я ввёл в обиход однажды забытые балансовые комиссии — ежемесячно собираемся и рассматриваем итоги месяца по каждому предприятию. Это необходимо делать, так как все наши 13 хозрасчётных предприятия работают по-разному. У кого-то есть стабильная прибыль, а кто-то не может достичь такого положения дел. Очень многое зависит от руководства структурных подразделений. От того, насколько они грамотно распоряжаются своими предприятиями, своими возможностями. И если, допустим, тот же завод фотобумаг стабилен, постоянен в поиске, стремится что-то делать, экономно относится к своим сырьевым ресурсам, держит столько персонала, сколько необходимо для производства, то другие предприятия не очень об этом заботятся. Во всяком случае в течение многих месяцев завод «Микрон» не может наладить рентабельную работу установки для блистирования. Это уже приводит к сомнениям — а умеет ли руководить такой руководитель, который одну установку не может сделать рентабельной в течение года, хотя расчёты показывают, что это вполне возможно. Подобные ситуации есть и в других подразделениях Компании. Например, в апреле мы обнаружили, что УРС и автозаправочная станция работают убыточно. Это же вообще нонсенс. Это же надо постараться, чтобы они работали убыточно. Производить ничего ведь не надо — положил на прилавок товар с наценкой, его купили, ты получил прибыль — всё. Люди вроде бы поняли, и по итогам мая ситуация уже поправилась. Там надо было навести элементарный порядок. А если к этому ещё и фантазию приложить, то совсем хорошо жить можно.

**— У меня создалось ощущение, что у Вас есть какая-то своя политика в отношении руководителей предприятий. Буквально с первых же дней Вашего пребывания в кресле Генерального началось активное обучение руководящих работников предприятий. Это Ваш принципиальный подход или запланированные заранее мероприятия?**

— Будучи техническим директором, я не очень много уделял внимания финансовой стороне, экономике Компании. Интересовался на общем уровне, чтобы быть в курсе дела. Но в последние месяцы я убедился, что многие из наших руководителей ХСП, которые должны разбираться в вопросах хозрасчёта (а само название ХСП говорит об этом) во всех его тонкостях, не то что многого из этого не знают, а даже с терминологией не знакомы. Поэтому прежде всего пришлось организовать курсы элементарной экономической грамотности, которые обязаны были пройти все руководители всех ХСП, как действующих, так и вновь вводимых. На втором этапе это будут уже более серьёзные курсы с привлечением специалистов Академии народного хозяйства по обучению менеджменту. На этих курсах уже будут представлены современные методы хозяйствования. Я считаю, что без этого нельзя. Более того — знакомясь с постановкой менеджмента на Западе, видно, что везде каждая фирма систематически обучает своих руководителей. И это выглядит не так, как у нас — на пару дней приедет специалист из Питера, к примеру, и на этом всё — поучились, провели переподготовку. Там учатся самое маленькое — неделю, а если нормально — месяц. Причём там руководитель не просто целый месяц учится, а сдаёт по результатам учёбы экзамены, получает соответствующий сертификат о прохождении курсов повышения квалификации. Как технический директор, я ни разу подобной учёбы не проходил.

**— А в качестве генерального директора собираетесь проходить обучение?**

— Обязательно. Обучение руководителей должно стать системой в нашей Компании. Да, такая подготовка стоит денег, но они окупятся сторицей за счёт грамотного подхода к работе.

**— А. М., для решения всех этих задач необходимо иметь за плечами крепкую команду. Можете ли Вы сейчас сказать, что таковая у Вас есть?**

— Команда формируется. Я делаю всё для того, чтобы «перевербовать» на свою сторону тех людей, которые сейчас со мной работают. Конечно, изменения в случае появления нового руководителя неизбежны. Но пока что я этим не занимаюсь, пытаюсь убедить в своей правоте по тому или иному вопросу руководителей, с которыми не всегда сходимся во мнении. Конечно, это сложнее, чем просто поменять людей, но зато это менее «кровавый» метод. Уже сейчас есть

несколько человек в руководстве, которым я могу полностью доверять и которые в критической ситуации поступили бы так же, как и я. То есть это те люди, которые разделяют мои взгляды и мои планы.

Что касается моей стратегии, то она была продумана и изложена в моей предвыборной программе. Основной задачей остаётся восстановление того производственного потенциала, который был у «Славича» до экономических преобразований в стране, то есть до 1991 года, который для нас является той точкой отсчёта, на которую мы должны ориентироваться. Для этого необходимо создавать новые производства с современными технологиями с привлечением инвесторов на старые производственные площади.

Что касается оперативных вопросов, которые необходимо решать уже сейчас, то главное, на мой взгляд, это обеспечение доходности наших производств, так как и рентабельность, и эффективность деятельности существующих ныне производств на сегодняшний день очень низка. Более того — ряд производств, в силу разных обстоятельств, работает сегодня убыточно. Необходимо добиться того, чтобы выручки хватало и на приличную зарплату работникам, и на дальнейшее развитие производства. Только в этом случае можно быть спокойным.

**— А. М., до избрания генеральным директором Вы, видимо, имели какое-то представление об этой должности. Изменился ли Ваш взгляд на неё после выборов?**

— Ничего особенного я не увидел, поскольку весь мой предшествующий путь связан с общением с таким огромным числом руководителей разного уровня, что для меня работа руководителя предприятия не представляет собой какой-то «тайны за семью печатями».

**— Что бы Вы хотели себе пожелать по прошествии этих первых ста дней директорства?**

— Пожелать хотелось бы «надёжных и верных товарищей», с которыми можно было бы решать серьёзные задачи, поскольку масштаб этих задач, их сложность одному человеку не под силу. Я не в состоянии один квалифицированно и своевременно охватить весь «букет» проблем — технических, маркетинговых, финансовых, организационных, экономических, социальных и других. Для этого одного человека будет мало. Да, наверное, и не надо быть «семи пядей во лбу», а лучше иметь семь заместителей-профессионалов своего дела, которым можно доверять.

Во-вторых, хотелось бы всем нам пожелать, чтобы удача нам улыбнулась. Время очень сложное. Если бы нам чуточку повезло в некоторых вопросах, то это было бы очень здорово.

В-третьих, пожелал бы себе здоровья, потому что работать приходится много, а для этого требуется здоровье. Стараюсь поддерживать его занятиями физкультурой — ежедневными.

А вообще, в целом, я хотел бы пожелать себе и Компании успехов во всех нами начатых делах. Мы не останавливаемся в своём развитии — уже в этом году появляются новые объекты, новые рабочие места, новые виды продукции. Надеюсь, что это будет и в следующем, и во все последующие годы, поскольку промплощадка наша огромная, освоить её целиком ещё не скоро удастся. Поэтому желаю успехов всем, кто поддерживает и помогает «Славичу».