

Алексей Мордашов: «Нам необходимо догнать самих себя»

Глава «Северстали» рассказал о задачах компании на ближайшую перспективу

В один из недавних приездов в Череповец генеральный директор ОАО «Северсталь» Алексей Мордашов, сделав перерыв в череде рабочих совещаний, дал развернутое интервью программе «Перекресток» телестанции «Канал 12». Ее съемки, кстати, проходили в рабочем кабинете Алексея Александровича. Представляем печатную версию беседы.

О тенденциях в экономике и металлургии

◆ **Алексей Александрович, рыночные новости вроде бы не очень радужные. Что это — продолжение предыдущего кризиса или новый кризис?**
— На рынке происходит определенный спад, что влечет сложности как для мировой, так и для российской металлургии. Является ли он продолжением того спада, который начался в 2008 году, потом несколько ослаб и снова стал нарастать в 2012-м, или это просто циклические рыночные колебания, я не знаю. Да наверно, это и не принципиально — несомненно то, что сегодня ситуация на рынке усложняется.

◆ «Северсталь» находится в сложной ситуации?

— Я так не думаю. Мы сохраняем довольно приличную рентабельность, хотя она стала гораздо ниже, чем в прошлом году, а в прошлом году была ниже, чем в 2011-м. У нас относительно невысокий долг; он, правда, уже почти в два раза превысил наши заработки, но, в принципе, по меркам мировой стальной индустрии этот долг является достаточно низким. И он точно ниже, чем у многих наших конкурентов. Все это в целом позволяет нам с уверенностью смотреть в будущее, выплачивать довольно высокую заработную плату, финансировать программы развития и социальные программы, которые мы для себя наметили. Наше положение неплохое и устойчивое. Но — и это большое но — мы видим огромный вызов в том, что наши конкуренты, Липецк и Магнитогорск, по итогам 2012 года продемонстрировали лучшую динамику, чем дивизион «Северсталь Российская Сталь». По итогам 2011 года мы занимали явную лидирующую позицию по отношению к конкурентам, но сейчас они нас догнали: мы закончили год с рентабельностью 15%, Магнитогорск — 14,5%, Липецк — 15,6%. Нам необходимо догнать самих себя, восстановить лидерство. Это требует больших усилий, но у нас есть потенциал.

◆ Россия вроде бы предпринимает различные шаги по ускорению темпов роста экономики, но этого не происходит, а мы все ждем. На ваш взгляд, что нужно сделать, чтобы экономика развивалась?

— Вот вы хорошо сказали: «Мы все ждем». Мы должны перестать ждать и начать что-то делать, каждый на своем месте. Мы видим разные недостатки тут и там, но все ждем, что кто-то придет и исправит, и тогда наша жизнь станет лучше. Не станет. Потому что только от нас самих зависит, будем мы развиваться или нет. Это первое. Второе: говоря о сегодняшнем замедлении темпов экономического роста, можно выделить ряд причин, и главная из них связана с огромной вовлеченностью России в международное разделение труда. Примерно половина российского валового продукта образуется в экспортно-импортных связях во внешнеэкономической деятельности. Мы очень за-

висим от экспорта и импорта. Приходя в магазин, мы видим, что половина товаров зачастую импортные. А скажем, российские предприятия «Северстали» примерно 40% продукции вывозят за рубеж. Такая зависимость делает нас очень чувствительными к динамике мировой экономики, а она сегодня на спаде. Мы видим замедление темпов роста в Китае, который много лет был локомотивом мировой экономики, и в Америке, а в еврозоне даже отрицательные темпы роста. Как следствие — экспортный потенциал России переживает не лучшие времена. И даже нефть и газ не дают уже такого дохода, какой давали раньше. Однако даже в таких условиях некоторые страны, в частности азиатские, демонстрируют лучшую динамику. Значит, есть иные возможности для развития. И у России они есть, просто мы ими зачастую не пользуемся. Потому что наш внутренний бизнес-климат не настолько благоприятен, насколько нужно бы для того, чтобы обеспечить ускорение темпов роста экономики. Все мы знаем про наш бюрократизм, волокиту и коррупцию, про низкую производительность труда, про массу неэффективных практик...

О задачах и планах ◆ Вернемся к «Северстали». Какие задачи вы ставите на этот год и на ближайшую перспективу?

— Наша задача — выполнение плана по доходности, что потребует от нас дополнительных усилий, поскольку рынок пока ведет себя хуже, чем мы закладывали в планы на год. Прежде всего нам необходимо повысить качество работы с рынком сбыта. По сути, продуктовые линейки Магнитогорска, Липецка и Череповца, особенно на внутреннем рынке, не много чем отличаются, то есть в этом плане у нас нет серьезных конкурентных преимуществ. В таких условиях вернуть себе лидирующие позиции, мы уверены, можно через достижение нового качества взаимодействия с нашими клиентами. Мы должны дать клиентам чуть больше, чем дают конкуренты и чем мы давали раньше. За счет лучшего понимания того, что именно им надо, и обеспечения того, что они хотят. У нас же до сих пор систематически случаются срывы сроков по поставке, поставка продукции ненадлежащего качества. Кроме того, у наших клиентов зачастую возникают дополнительные особые потребности, которые мы, в принципе, можем удовлетворять, и достаточно эффективно, но в силу сложившихся практик не делаем этого. Наша задача — изменить эти практики и дать клиентам другой сервис, обеспечивая себе тем самым объем заказов, в том числе со стороны самых требовательных заказчиков, которые традиционно платят наиболее высокую цену. И нужно научиться делать это наиболее эффективно с точки зрения издержек. Я считаю, что ресурс у нас есть. Смогли же мы, к примеру, в четыре раза нарастить поставки КАМАЗу, когда, работая в тесной связке непосредственно с по-



◆ Алексей Мордашов: «Я думаю, что я был и останусь череповецким. Но так сложилась моя жизнь, что мое развитие и развитие компании, в которой я работаю, привело к тому, что мы вышли далеко за пределы Череповца и области.»

◆ В связи с непростой ситуацией на рынке будет ли корректироваться инвестиционный план «Северстали»?

— Мы такие корректировки прорабатываем, но не потому, что хотим их реализовать, а потому, что понимаем: если планы по поддержанию доходности нам не удастся выполнить, мы, наверно, будем вынуждены вернуться и к вопросу о снижении расходов на капитализацию. Но наша задача сегодня — обеспечение доходности. И этому в том числе служит наш инвестиционный план. Мы потратили 1,4 млрд рублей в прошлом году и планируем потратить 1,3 млрд в этом в целом по «Северстали», потому что понимаем значимость капитальных инвестиций и для поддержания фондов, и для развития. Вообще существует расхожий миф в Череповце, что наши фонды стали гораздо хуже, чем, например, в Магнитогорске, потому что Магнитогорск проинвестировал в свои агрегаты много денег в последние годы. Мы видим на практических примерах, что когда производственные фокусируются на определенных качественных параметрах, то мы достигаем этих параметров гораздо лучше. То есть вопрос в разумном направлении наших усилий, а не в старости агрегатов.

Далее. Мы, несомненно, будем продолжать инвестировать в экологические мероприятия. Мы поставили задачу уйти от сверхнормативных выбросов, которые

у нас еще есть по четырем показателям. Сейчас мы примерно 120 млн долларов вкладываем в программы в конвертерном производстве, которые позволяют нам уйти от так называемых неорганизованных выбросов. Череповчане хорошо знают, они выглядят как облако ржавчатого дыма. Оно возникает, когда мы не справляемся с отсасыванием пыли из под кровельного пространства цеха. Мы уйдём от этого, смонтировав дополнительную систему аспирации.

Есть большой вопрос по сероводороду; пока мы технологически не до конца понимаем, как избавиться от выбросов или резко их уменьшить, мы прорабатываем различные направления с привлечением исследовательского института и рассчитываем, что найдем решение. Замечу, что проблема эта не решена только у нас, но и в мире. Вы знаете, каким образом, к примеру, европейские металлургии ушли от проблемы сероводорода? Они ее не имели, потому что сероводород не считается вредным веществом — в Германии, например. Я ночевал там в гостинице возле металлургического завода — запах сероводорода очень явственно слышится. Я не хочу сказать, что у них там плохо и грязно. Я хочу сказать, что проблема эта является общей и непростой. Мы ею занимаемся.

◆ **«Северсталь» поддерживает несколько культурных проектов в Вологодчине, реализует программу «Дорога к дому». Ситуация останется неизменной или тоже возможны корректировки?**
— Корректировки всегда возможны, но в целом мы сейчас не планируем сокращать наши социальные программы. Взять, к примеру,

и налогового учета, методы работы с персоналом, полученные финансирования и т. д. Помочь ему в этом, чтобы начинающий предприниматель мог встать на ноги, очень важно с точки зрения формирования правильной бизнес-среды в целом. Почему «Северсталь» придает этому значение? Тут есть и философская, и прагматическая компоненты. В Череповце в начале 2008 года безработица была на уровне 0,4%. На пике после массовых сокращений на предприятиях, вызванных спадом производства, — 5%. К концу прошлого года мы снова вышли на 0,5% — 0,7%. То есть МСБ сыграл колоссальную роль, которую, кстати, мало кто в городе оценил по достоинству, в создании рабочих мест, экономически благоприятной среды. Они абсорбировали ту численность работников, которая оказалась лишней у нас, обеспечили предложение услуг и товаров, которые нужны и жителям города. И вот тут мы подошли к философской компоненте вопроса: поддержка бизнеса, по моему глубокому убеждению, есть серьезный вклад в становление правильной среды жизни в Череповце. Это наш город, наша страна, и от нас зависит то, какое качество жизни в этой стране и в этом городе будет. И от этого зависит наша успешность.

◆ **Почему вы считаете, что вкладывать немалые деньги в финансирование хоккейного клуба должны предприятия, в частности «Северсталь»?**
— Я не считаю, что «Северсталь» должна это делать. Мы это делаем, потому что больше некому. Я был бы рад, если бы череповецкие болельщики делали это или власти города и области, представляющие интересы налогоплательщи-

ков. Но пока ни пяти — или десятикратное повышение цены на билет невозможно, ни существенное финансирование из бюджета. Вот мы и финансируем. А почему? В Череповце живут примерно 310 тысяч жителей, и за последний сезон было 128 тысяч посещений Ледового дворца. Это много. Я сам не являюсь горячим поклонником хоккея, но вижу, что много людей заинтересованы в его существовании в Череповце. Хоккей — это не только возможность поболеть за команду, но и одно из тех направлений, которые определяют качество жизни в городе и способны повысить общий уровень здоровья населения. В нашей хоккейной школе занимаются дети разного уровня общей численностью примерно 670 человек. Я только что был в Сочи на хоккейном матче, после которого на совещании представители команд более высокого класса, чем «Северсталь», называли цифры. Так вот, количество детей, занимающихся в их хоккейных школах, сопоставимо или даже меньше, чем у нас, а ведь наша команда отнюдь не является лидером по бюджету. При этом в нашей команде сегодня самая большая доля собственных выпускников.

◆ **Лично вы как предприниматель и руководитель что вкладываете в понятие «социальная ответственность»?**
— Я считаю, что моя социальная ответственность состоит прежде всего в том, чтобы я эффективно управлял предприятием, которым руковожу. И это самое важное, поскольку от моих усилий во многом зависит, будем мы высоко — или низко рентабельными. В любой армии именно генерал очень часто определяет, будет победа или будет поражение. Далеко не только он, но от него зависит больше, чем от кого бы то ни было. У нас хороший потенциал, хорошие люди, а от меня во многом зависит, какой результат они дадут. И в этом есть моя главная ответственность — инвестировать в предприятие, развивать его, создавать рабочие места, выплачивать зарплату и налоги. Я по сей день череповецанин, несмотря на то, что больше времени провожу вне Череповца, я по-прежнему зарегистрирован здесь, плачу налоги здесь, и для меня это очень важно. Как гражданин своего города и своей страны, я считаю, что в сложных обстоятельствах мы не вправе рассчитывать, что общественные институты, государство, властные структуры возьмут на себя все обязательства, которые нужно брать, — мы должны внести свой вклад и помочь. Поэтому мы помогаем.

◆ В этом году исполняется 20 лет компании «Северсталь». Какие чувства и мысли возникают у вас в связи с этим?

— Пока меня не начали спрашивать, я даже не задумывался о том, что прошло уже 20 лет с того момента в сентябре 1993 года, когда я, молодой финансовый директор, по поручению тогдашнего директора Юрия Викторовича Липухина поехал в мэрию получать сертификат о регистрации «Северстали» на базе ЧерМК. Для меня жизнь «Северстали» неразрывно связана с моей собственной. Большая часть моей сознательной жизни и самая яркая часть прошла за эти 20 лет.

◆ **Вы часто приезжаете в Череповец?**
— Очень редко, раз в один-два месяца. Хотелось бы чаще.

◆ Какие места в Череповце или Вологодской области вам нравятся больше всего?

— Наш край очень красивый — лесной, озерный, речной. Так исторически сложилось, что место, где я чаще всего бываю, — это Торowo. Торowo и его окрестности для меня, пожалуй, самая приятная и любимая местность.

◆ Вы можете себя считать человеком мира?

— Я думаю, что был и остаюсь череповецким. Но так сложилась моя жизнь, что мое развитие и развитие компании, в которой я работаю, привели к тому, что мы вышли далеко за пределы Череповца и области, и я активно участвую в жизни предприятий, которые расположены в самых разных странах мира, и очень много времени провожу в дороге. И в этом смысле — да, являюсь человеком мира.

◆ Есть личности в истории или современной действительности, которые вас восхищают?

— Меня восхищает барон Маннергейм. Это отдельная история, почему и как. Человек с удивительной судьбой, проживший несколько жизней. Восхищают много самых разных людей. Путин восхищает, кстати, с его способностью противостоять стрессу, находить решение самых разных ситуаций, поддерживать баланс между разными силами. Ведь у нас очень непростая страна, переживающая последствия множества социальных катаклизмов прошлого, испытывающая огромное напряжение вследствие значительной разницы между интересами разных групп. Но все же вместе мы одна страна, которая может быть эффективной, только если мы все будем двигаться в правильном направлении. Обеспечивать это движение очень непросто. Путину удается, при всех трудностях и сложностях того, что происходит.

◆ Назовите три условия, при которых можно, на ваш взгляд, сделать успешную карьеру самостоятельно.

— Чтобы быть успешным, надо, во-первых, уметь и хотеть находить и понимать правду. Очень часто правда о себе самом бывает неприятной. Во-вторых, нужно уметь меняться в соответствии с этой правдой, каждый день учиться быть другим. Это тоже непростая вещь. В-третьих, нужно иметь правильные ценности, начиная с «не убей» и «не укради» и заканчивая любовью к людям. Мне очень нравится высказывание Генри Форда на этот счет: «Все, что является желательным и правильным, не является невозможным». И общий оптимизм очень важен для успешной карьеры.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

◆ Что любите делать в свободное время? Оно у вас есть?

— Есть, я стараюсь как-то оставлять себе выходные. Провожу их с любимой семьей, у меня много детей.

Подготовила
Татьяна Тихонова