

Роль директора в истории

Руководитель асбестового комбината возглавил его в трудные годы и уверенно ведёт предприятие через все экономические бури

Станислав СОЛОМАТОВ

Когда мы беседовали с генеральным директором ОАО «Ураласбест» Юрием Козловым в его кабинете, за окном что-то грохнуло. Я невольно втянул голову в плечи. А руководитель горного предприятия, наоборот, удовлетворённо улыбнулся, посмотрел на часы и сказал: «Вовремя взорвали». Как объяснил мне Юрий Алексеевич, каждый день (за исключением понедельника) в 16 часов 30 минут в карьере комбината производится взрыв – так горняки измельчают руду. И понятно, что на большом производстве случаются разные сбои, но на этот раз взрыв прогремел точно в срок.

«Наверное, после такого взрыва и начиналась ваша главная работа в бытность вашу помощником машиниста экскаватора? Как я понимаю, нужно было грузить взорванную породу на транспорт? Кстати, когда вы пришли на экскаватор, сколько вам было лет?»

«Было мне тогда всего двадцать. Рассказывают, что старшим машинистом у вас был уникальный человек – Герой Социалистического Труда Корвина. Говорят, он тщательно подбирал себе помощников. А как вы попали в такой знатный экипаж?»

«К Михаилу Петровичу я попал, можно сказать, случайно. Пришёл после армии на рудник и устроился в его бригаду. Какими качествами отличался ваш первый наставник? Что вы как руководитель переняли у этого мастера?»

«Я очень рад, что судьба связала меня с человеком, который дал мне путёвку в жизнь. (К сожалению, его сейчас нет с нами). Свою рабочую закалку я получил именно у него в экипаже. Бригадир он был требовательный, и в первую очередь – к себе, любил дисциплину. Он был руководителем (сейчас такие редко встречаются), который не уходит со смены домой, пока остаётся какая-либо проблема, мешающая коллективу работать. Ходил к начальнику цеха, директору рудника. (А человек он был смелый, перед начальством не робел, потому как был на фронте и закончил войну в Берлине, где расписался на Рейкстаге). Убеждал, что надо сделать то-то и то-то. Иначе производительность труда упадёт.

«А ещё – всегда поддерживал молодёжь. Думаю, во многом благодаря урокам Михаила Петровича я и стал руководителем комбината. Слышал, что и теперь машинисты на комбинате в большой цене. И существует даже особый совет машинистов, который по значению ничуть не меньше совета директоров. Так ли это?»

«Да, на предприятии успешно работает совет, куда входят машинисты экскаваторов, электровозов, буровых установок. Он имеет большой авторитет и помогает руководству решать актуальные проблемы предприятия. Рассказывают, что когда вы работали на экскаваторе, то овладели многими рабочими специальностями. Зачем вам это было надо?»

«Тогда требование такое на комбинате существовало – тебе не повысят разряд до тех пор, пока не закончишь какие-либо курсы, например, сварщика. Вот и выучился на стропальщика, машиниста, слесаря-сварщика и так далее. Не все, конечно, машинисты на подсобных курсах учились. Кто-то не хотел, а кто-то и не мог.

«В тридцать лет вы стали начальником крупного горного цеха механизированной добычи. Трудно ли было руководить большим коллективом?»

«Для меня сложностей в работе начальником цеха практически не было. Я уже говорил, что трудился на экскаваторе – целый семь лет, владел и другими рабочими специальностями.



С днём строителя Юрия Козлова поздравляет воспитанник детского сада – будущий генеральный директор, как он представлял

Будучи помощником машиниста, поступил на заочное отделение в горный институт. Мне тогда хотелось быть технологом. Не знаю, почему меня к этой профессии тянуло...

«Все признают, что из Ураласбеста вышло много талантливых руководителей. Это и министр регионально-го развития России Виктор Басаргин, и первый заместитель председателя правительства области Владимир Власов, и исполнительный директор областного фонда губернаторских программ Юрий Пинаев. Видимо, это обусловлено спецификой работы на комбинате?»

«В работе Ураласбеста, конечно, есть своя специфика. Например, это – большие площади, на которых ведётся добыча руды, значительны и расстояния, которыми отделены друг от друга подразделения. Всё это требует от руководителя предприятия особого подхода. Что касается Виктора Басаргина, то мы дружим много лет. Кстати, в одно время работали помощниками машиниста экскаватора. Потом он трудился во взрывном цехе, а дальше пошёл по комсомольской линии. Руководил комсомолом на руднике, потом в городе Асбесте, после чего стал секретарём областного комитета.

«Сейчас Виктор Фёдорович – федеральный министр. И мы даже отвозили ему большое фото экскаватора, которое висит у министра в приёмной. Многие знают, что вы учились на машиниста экскаватора, на горного инженера. Но мало кто в курсе, что вы постигали в Англии ремесло менеджера по продажам. Как вы оказались за границей?»

«В начале девяностых годов генеральным директором нашего комбината был Владимир Клементьевич Кластер. Он тогда думал о кадрах для рыночной экономики и собрал нас, молодых специалистов, – тех, которых считал более-менее перспективными для обучения. А потом отправил всех на учёбу в Англию, где мы несколько недель познакомились с менеджментом.

Тогда в России рыночные отношения ещё не установились. И для нас всё, что их касалось, было особенно интересным. Мы не особо знали, что это за брокеры и дилеры такие. И когда нас привезли на Лондонскую биржу, то мы стояли изумлённые на балконе, наблюдая, как внизу совершаются сделки. И получили тогда очень сильные впечатления.

«С 1995 года вы – бессменный генеральный директор предприятия. Какие принципы руководства выработали за это время? Как утверждать, вы очень цените в сотрудниках преданность Ураласбесту?»

«Я считаю, что главное качество, которым должен обладать руководитель, – это компетентность. Но роль генерального директора не в том, что он должен сам решать все вопросы. Их следует решать всей его команде, а каждый её член должен отвечать за тот или иной «перелом» в работе предприятия. И подходить к своим обязанностям ответственно.

Меня избрали генеральным директором в 42 года. И я подобрал, как доказало время, хорошую команду. Причём все ключевые должности заняли работники нашего акционерного общества. Это – те люди, которые могли работать на том или ином направлении. Времена тогда стояли тяжёлые, например – на комбинате задерживалась зарплата. И каждое утро начиналось с того, что к нам приходили из налоговых полиции и инспекции. Говорили: «Когда же, наконец, вы заплатите налоги?»

«Я отвечал: «Да мы зарплату людям заплатить не можем, а уж про налоги вообще думать боимся». А боялись мы этого потому, что в нашей работе тогда царил сплошной бартер – обмен товарами. Тогда наша команда разработала программу финансового оздоровления предприятия. И она была почти на сто процентов выполнена, а с июня

1998 года комбинат вышел на безубыточную работу.

«То есть с августа 1995 года по июнь 1998-го нам пришлось многое пережить. Но люди на Ураласбесте понимали: если пойдут забастовки, то начнётся новый перелом собственности. От этого коллектив комбината пострадает больше, чем от временных неурядиц, которые можно перетерпеть.

«Но могу не сказать, что за последние годы мы значительно развили рынок сбыта своей продукции. Поставляем её в более чем два десятка стран. На сегодняшний день экспорт нашей основной продукции достигает 70 процентов её общего объёма.

«Мне говорили, что эксперимент, который иногда проводится на некоторых предприятиях – «если бы директором стал я», вы превратили в постоянную практику. На должности всех руководящих работников комбината подготовлен кадровый резерв. И когда кто-то из занимающих сейчас кресло руководителя уходит в отпуск, его замещает не сотрудник одного с отпускомником возраста и положения, а человек из кадрового резерва?»

«Да, мы сейчас серьёзно занимаемся подготовкой кадров. У нас создан перспективный резерв на замещение всех специалистов, работающих на руководящих должностях. В том числе есть и кандидат на замещение поста генерального директора.

«Насколько я знаю, последние годы предприятию очень мешает антиасбесто-

вая кампания, которая поднята представителями некоторых стран Европы. Там потратили большие деньги на разработку заменителей асбеста, а сейчас хотят вытеснить природный минерал с рынка. Что вы предпринимаете для противодействия этой кампании?»

«В ответ на антиасбестовую кампанию производители и потребители минерала создали Хризотлиевую (хризотил – это вид асбеста) ассоциацию стран СНГ, в которой я – сопредседатель. Кроме того, вхожу и в руководство Международной хризотиловой ассоциации.

«Кстати, в работе ассоциации принимают участие очень влиятельные люди – представители федеральных министерств, ведущих институтов России, руководители отечественных предприятий. Благодаря её работе в 1998 году председатель правительства России подписал постановление о поддержке хризотиловой отрасли. А в 2000 году Президент страны Владимир Владимирович Путин одобрил ратификацию Российской Федерации конвенции № 162 о безопасности использования хризотила.

«Мы пять лет добивались ратификации нашей страной и Роттердамской конвенции. Потому как, если бы мы её не одобрили, хризотил мог бы попасть в запретительный список, и Россия понесла бы очень серьёзные экономические потери. И вот в марте этого года благодаря усилиям Хризотиловой ассоциации и жителей Асбеста и соседних территорий – города Сухого Лога, посёлков Рефтинский, Малышева, Белоярский (они собрали сорок две тысячи подписей в поддержку этой ратификации и отправили их в Госдуму) Президент России Медведев и председатель правительства Путин одобрили документы о ратификации конвенции. Сейчас мы имеем право голоса и на заседаниях Роттердамской конвенции.

«Благодаря этой работе удалось сохранить целую отрасль экономики России, с которой связана в нашей стране судьба 500 тысяч человек. Подумайте, только в корпоративной структуре Ураласбеста трудится девять тысяч человек. И, что очень важно, хризотилые предприятия России являются градообразующими.

«Работники комбината в качестве представителей ассоциации обязательно участвуют в генеральных ассамблеях международных организаций – ВОЗ, МОТ и других. Кроме того, мы ежесуточно мониторим то, какие вопросы собираются рассматривать эти организации. И как только в повестке их заседаний появляется какой-либо вопрос, связанный с хризотилом, наш представитель обязательно прибывает на рассмотрение этой проблемы – хорошо готовый к выступлению. Да и мне приходится много ездить по делам Хризотиловой ассоциации. Так, скоро поеду на встречу представителей предприятий-производителей хризотила. Мы встречаемся раз в квартал и рассматриваем ситуацию, которая складывается вокруг его использования. Кстати, на этих встречах, которые проходят в Монреале, Дели, Дубае, участвуют не только производители минерала, но и его потребители.

«Утверждают, что недавно город Асбест устроил пресс-конференцию в защиту хризотила аж в Стамбуле?»

«Брифинг в Стамбуле провёл не город Асбест, а председатель Международного альянса профсоюзных организаций «Хризотил» Андрей Владимирович Холзаков, являющийся также и председателем профкома ОАО «Ураласбест». Ему предоставили недостаточное время для выступления на международной конференции по вопросам охраны труда в Стамбуле, и он решил обратиться к прессе. Брифинг имел большой успех.

«Я понимаю, что хризотил вы будете защищать, образно говоря, до последней капли крови. Но, тем не менее, на предприятии проводят диверсификацию, снижают долю хризотила в общем объёме продукции. Какова ваша позиция по этому поводу?»

«В плане диверсификации мы ставим задачу, чтобы объём товарной продукции, связанной с хризотил-асбестом, уменьшился до 50-55 процентов. Для этого, например, построили завод теплоизоляционных материалов «Эковер», после чего Ураласбест перестал быть монопрофильным предприятием. Принято решение строить и вторую очередь этого завода, планируем запустить её весной 2014 года. После пуска новой очереди доля асбеста в структуре товарной продукции снизится до 55 процентов. Это поможет снять многие социальные вопросы, возникшие в связи с антиасбестовой кампанией.

«Работая в достаточно сложных условиях, удалось ли что-то сохранить на комбинате из социальной сферы?»

«Мы сохранили, например, свой санаторий-профилакторий. Работают у нас две базы отдыха, где ежегодно отдыхает несколько тысяч человек.

«А наш санаторий-профилакторий рассчитан на двести человек. Причём для работников комбината путёвка сюда на двадцать дней стоит, если мне не изменяет память, менее двух тысяч рублей. Каждому отдыхающему полагаются четырёхразовое питание, лечение и так далее.

«Как комбинат взаимодействует с городской властью?»

«Считаю, что город и комбинат неотделимы друг от друга. Мы, к примеру, возобновили шефскую помощь школам и дошкольным учреждениям. И финансировали мероприятия по их подготовке к новому учебному году.

«Кстати, я также являюсь руководителем Асбестовского филиала областного Союза промышленников и предпринимателей. Мы по крайней мере раз в квартал проводим заседания совета филиала. На них рассматриваем многие социальные проблемы города – по здравоохранению, образованию, – и принимаем решения о помощи.

«Поговорим немного о вашей семье. Вам хотелось, чтобы дети пошли по вашим стопам?»

«Честно говоря, я хотел, чтобы мой сын Станислав стал горняком. Но он решил заняться медициной, и я его не стал переубеждать. Он закончил медицинскую академию и стал врачом-урологом. В 25 лет защитил кандидатскую диссертацию. Сейчас ему 36 лет.

«Дочь Анастасия тоже не стала горняком. Она – филолог, специалист по английскому и французскому языкам.

«А как относится к тому, что вы генеральный директор Ураласбеста, ваши близкие, например – ваша мама?»

«Маме моей, Елизавете Николаевне, уже 83 года. Живёт она в Асбесте в частном доме и сама его содержит.

«Пока силы позволяют, она не хочет нигде переезжать. У мамы там всё, что надо для души. Я почти ежедневно бываю у неё...»

«По поводу же моей мамы тревожится: «Когда ты наконец перейдёшь на спокойную работу? Дома тебя совсем не видят!»

СТРОКИ БИОГРАФИИ

Юрий Алексеевич КОЗЛОВ

Родился 9 апреля 1953 года в Костромской области. В 1963 году семья переехала на Урал, в Асбест.

В 1970 году после окончания средней школы пришёл работать учеником слесаря в Центральное рудоуправление комбината «Ураласбест». И все 40 лет – на одном предприятии, лишь на два года уходил служить в армию.

В 1973-1980 годах работал помощником машиниста и машинистом экскаватора в бригаде Героя Социалистического Труда, фронтовика Михаила Петровича Корвина. Первую государственную награду – медаль «За трудовое отличие» – получил в 21 год, в 1974 году.

После окончания в 1980 году Свердловского горного института прошёл все карьерные ступени: от горного мастера до главного инженера и директора рудоуправления.

В августе 1995 года избран генеральным директором открытого акционерного общества «Уральский асбестовый горно-обогатительный комбинат».

Председатель Асбестовского филиала Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей.

Сопредседатель некоммерческой организации «Хризотиловая ассоциация стран СНГ».

Член руководящего совета Международной хризотиловой ассоциации.

Действительный член Академии горных наук. Член политсовета регионального отделения партии «Единая Россия».

В 1986 году награждён орденом Трудового Красного Знамени.

Имеет звание «Заслуженный строитель Российской Федерации».

Лауреат золотого знака «Горняк России».

Имеет благодарность Верховного Главнокомандующего ВС Российской Федерации В.В. Путина.

Лауреат премии имени Черепановых.

Отмечен знаками: «Почётный строитель России», «За заслуги перед Свердловской областью» III степени, «Горняцкая слава» I, II, III степеней.

Лауреат премии профсоюзов строителей России. Имеет почётный знак Российского Союза промышленников и предпринимателей.

Присвоено почётное звание «Топ-менеджер Российской Федерации 2006».

Епархиальная награда – медаль Святого Праведного Симеона Верхотурского. Почётный гражданин города Асбеста.

Женат. Имеет сына и дочь, трёх внуков.



Бригада экскаваторщиков Михаила Корвина. 1976 год. (Ю. Козлов – крайний справа)

Блиц-опрос

«Говорят, что у вас все важные события происходят под Новый год?»

«Действительно, моя свадьба состоялась 25 декабря 1973 года. И первый внук Юрий родился первого января. Да ещё много чего произошло именно под Новый год.

«Что по профессии ваша жена?»

«Моя жена Надежда раньше была работником торговли. Сейчас – домохозяйка. И забот у неё хватает – трёх внуков постоянно надо куда-то вести. Поэтому ей пришлось сесть за руль автомашины.

«Утверждают, что у вас в семье очень любят собак.»

«У нас в семье четыре собаки: одна – у сына, вторая – у дочери, и ещё две – у нас с женой. И мы просто не представляем себе, как можно жить, не имея рядом с собой животных. Они – открытия, преданные, эмоциональные существа.

«Моя собака – швейцарская овчарка. Порода довольно редкая – собака абсолютно белая с чёрным носом. А у моей жены собака, так сказать, двор-терьер. Трогательная история. Год назад, на Рождество, жена поехала в ветлечебницу, чтобы показать там кота. Стояли сильные морозы. И женщина с ребёнком принесли ветеринарам замерзающую собачку. Но мест в приюте не оказалось. Надежда взяла эту собачку и привезла её домой. Сейчас она живёт в нашей семье – умнейшее существо!»

«Какие цветы вы дарите жене?»

«Какого-то особого пристрастия у неё нет. Дарю букеты по самым разным поводам, а бывает, и без повода.



С родным коллективом на демонстрации (Ю. Козлов – второй слева)