металлургия практика

Города из стали

Металлургическая отрасль, несмотря на санкции, тревожные сигналы с фондового рынка, демонстрирует реальное развитие. Важно это не только для ВВП, но и для сотен тысяч человек — жителей десятков моногородов, выросших вокруг градообразующих металлургических компаний. Об этом же свидетельствует и первое исследование по металлургическим моногородам, подготовленное ИЦ «Промышленность и общество» специально для «Ъ».

— моногорода —



EPA / ТАСС

Практически все металлургические центры (не берем в расчет такие промышленные региональные столицы, как Екатеринбург, Новосибирск, Липецк или Челябинск) — моногорода, жизнь в которых процветает, если градообразующее производство на подъеме, и стагнирует, если производство закрыто или в кризисе. 75 из 313 моногородов России признаны проблемными. Это вынудило федеральное правительство создать Фонд развития моногородов с бюджетом 25 млрд руб. на 2015–2017 годы. Фонд уже выделил 1,1 млрд руб. Краснотурьинску: компания «Русал» закрыла здесь в нынешнем году Богословский алюминиевый завод. Задача фонда — финансировать развитие инфраструктуры и запускать инвестиционные проекты в моногородах. В кризисный список попадают города, где наличествует две из пяти проблем: градообразующее предприятие закрыто или находится в стадии банкротства, сокращение сотрудников предприятия превысило более 10%, плохая конъюнктура рынка, общий уровень безработицы в городе в два раза превышает среднероссийский и, наконец, данные социологии в городе отражают депрессивный характер общественных настроений.

УГМК-Холдинг разработал программы комплексного развития вместе с муниципальными властями Верхней Пышмы (где программа, рассчитанная на 2013–2015 годы в размере 25 млрд руб., уже действует), Ревды и Серова. Практически у каждого крупного промхолдинга есть собственный «фонд социального развития». В некоторых случаях — пример тому фонд «Металлург» на Магнитке — жизнедеятельность таких структур составляет более 20 лет. Не всегда создаются фонды универсальные, но при каждом металлургическом холдинге есть фонд, специализирующийся на том или ином направлении социальной политики — как правило, это образование или защита детства. Все чаще местные власти в моногородах сливаются с градообразующим предприятием в единый управленческий организм (Серов, Череповец, Выкса, Магнитогорск и многие другие). Причина этого — серьезная взаимная зависимость градообразующего предприятия и города локации.

Правильно устроенное промышленное территориальное образование работает как единый социально-производственный организм. Там, где завод и город выработали общую стратегию развития, бизнес-задачи предприятия решаются гораздо проще. На мой прямой вопрос, а не стоит ли вообще законодательно закрепить за градообразующими предприятиями больший контроль развития моногородов, глава УГМК-Холдинга Андрей Козицын отвечает: «Не совсем корректно подменять структуры власти в моногородах. Необходимо конструктивно взаимодействовать с властью. Законодательство в межбюджетной сфере настроено таким образом, что если, допустим, у муниципалитета есть проектно-сметная документация на тот или иной проект, то у нас есть возможность через субъект власти тот или иной вопрос решить. Для этого нужно потратить какую-то часть денег и проявить определенный профессионализм при продвижении этого проекта при работе с субъектом. В этом плане мы со всеми муниципалами работаем. С рядом муниципалитетов мы более глубоко работаем, развивая в той или иной степени социальную сферу».

Крупные модернизационные проекты в производственном комплексе заставили металлургические комбинаты реформировать собственную систему подготовки кадров. Один из характерных примеров: вслед за запуском цеха «белой металлургии» на Первоуральском новотрубном заводе (группа ЧТПЗ) холдинг открыл и собственный технический вуз. Вслед за этим открыл свой технический университет УГМК.

В металлургии произошла настоящая революция в системе подготовки кадрового состава и, что важно, созданы механизмы его удержания. В первую очередь — в сфере культуры, образования, здравоохранения. Даже экологические проекты превратились из сферы защиты от санкций со стороны государства в инструмент улучшения среды обитания работников завода. Открытие, например, детского горнолыжного комплекса в Медногорске (силами Медногорского медно-серного комбината) столь же важно, как и новость об очередном производственном успехе.

Первый компонент этой революции — программы оптимизации социальных расходов. Такая оптимизация вовсе не заключается в машинальном сокращении объемов финансирования на КСО или отказе от социальной инфраструктуры (здравниц, спортивных клубов и проч.). Речь, как правило, идет о сокращении избыточной инфраструктуры, объектов с дублирующими функциями либо о сокращении финансирования на объекты, не находящиеся в собственности корпораций (по этой причине, в частности, снижает бюджет социальных расходов «Северсталь»).



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

В металлургических моногородах жизнь процветает (на фото справа город Выкса, где находятся крупнейшие предприятия ОМК), а город развивается (слева – Новокузнецк, где расположены крупнейшие метзаводы Евраза), если градообразующее производство на подъеме.

Второй по важности компонент — модернизация собственной социальной инфраструктуры. Например, медицинские и спортивные объекты, которые управляются промышленниками, предоставляют услуги не только сотрудникам предприятия, но и остальному населению — и, как правило, значительно качественнее, нежели муниципальные. Например, созданные для обслуживания работников предприятий «УГМК-клиника» или медцентр ММК являются лидирующими предприятиями медицинского обслуживания на Урале, выигрывая жесткую конкуренцию на рынке услуг здравоохранения (соответственно, в Екатеринбурге и Магнитогорске).

Проведенные в ряде металлургических холдингов программы модернизации социальной сферы («Северсталь», «Норильский никель», УГМК, «Металлоинвест» и другие) были направлены на унификацию моделей управления и кадровой политики, приведение их в соответствие с корпоративными стандартами управления. Как показало недавнее исследование центра «Промышленность и общество», металлургические компании развивают корпоративное здравоохранение фактически как дочерний бизнес.

На большинстве предприятий существуют мотивировочные программы удержания персонала — от премий до льготных условий приобретения жилья. Причем часто, например в Полевском (Свердловская область), инициатором корпоративных жилищных программ, в данном случае на Северском трубном заводе, является непосредственно руководство предприятия. В Полевском на средства холдинга ТМК, владеющего СТЗ, выстроен коттеджный поселок на 122 семьи и строится не менее масштабный поселок таунхаусов — все для работников градообразующего завода.

Корпоративная культура промышленных предприятий активно распространяется на городскую среду и меняет культуру жизни города локации промышленного объекта. Условия работы на заводе в подавляющем большинстве случаев лучше, чем условия работы в других сферах городского хозяйства.

Тем не менее вопрос содержания объектов социальной инфраструктуры на балансе корпорации — это практически всегда тема для внутрикорпоративной полемики. С точки зрения краткосрочных финансовых показателей, конечно, было бы полезно вывести социальную инфраструктуру за баланс. В конечном итоге, как правило, решающее слово остается за владельцем бизнеса.

В ряде случаев на подобные решения влияет система получения выгодных западных кредитов. В частности, получивший кредит на модернизацию в чешском банке Ашинский металлургический завод (Челябинская область) был вынужден вывести за баланс все свои сопутствующие социальные проекты (образовательные, футбольный стадион и проч).

Но это отразилось лишь в показателях финансовой отчетности. По факту, развитие всех социальных проектов Аши осталось заботой градообразующего завода.

Вложения в социалку не бессмысленны и не альтруистичны. Отрасль, несмотря на тревожные сигналы с фондового рынка, не только не выказывает признаков стагнации, но и демонстрирует реальное развитие. То есть российские металлургические предприятия в целом адаптировались к колебаниям рынка.

Один из рецептов устойчивости — опора на лояльный кадровый ресурс. Вокруг каждого производственного кластера выстроилась во многом уникальная с точки зрения мировых управленческих стандартов социальная среда, которую можно охарактеризовать в соответствии с традициями российского территориально- хозяйственного устройства как своего рода земство.

Если в США и Западной Европе социальная ответственность бизнеса складывается из трат на экологию, благотворительность и инновации, дающие новые рабочие места, то в России промышленники инвестируют в общественную сферу напрямую, создавая социальные объекты как свое конкурентное преимущество. Андрей Козицын, один из самых последовательных сторонников комплексного социального развития вокруг своих предприятий, объясняет это жизненной необходимостью: «В XXI веке люди перемещаются туда, где им жить лучше, комфортнее».

Игорь Рябов,
ИЦ «Промышленность и общество»

Примеры моногородов металлургической отрасли

	Город	Градообразующее предприятие	Население*
1	Новокузнецк	Новокузнецкий металлургический комбинат	550 тыс.
2	Магнитогорск	Магнитогорский металлургический комбинат	415 тыс.
3	Нижний Тагил	Нижнетагильский металлургический комбинат	357 тыс.
4	Череповец	Череповецкий металлургический комбинат	317 тыс.
5	Таганрог	Таганрогский металлургический комбинат	254 тыс.
6	Старый Оскол	Оскольский электрометаллургический комбинат	221 тыс.
7	Норильск	«Норильский никель»	177 тыс.
8	Златоуст	Златоустовский металлургический завод	171 тыс.
9	Каменск-Уральский	Каменск-Уральский металлургический завод	171 тыс.
10	Первоуральск	Первоуральский новотрубный завод	126 тыс.
11	Серов	Металлургический завод им. А. К. Серова	98 тыс.
12	Соликамск	Соликамский магниевый завод	96 тыс.
13	Новотроицк	«Уральская сталь»	93 тыс.
14	Верхняя Пышма	«Уралэлектромедь»	64 тыс.
15	Полевской	Северский трубный завод	63 тыс.
16	Ревда	Среднеуральский медеплавильный завод	62 тыс.
17	Выкса	Выксунский металлургический завод	54 тыс.
18	Чусовой	Чусовской металлургический завод	50 тыс.
19	Саяногорск	Саяногорский алюминиевый завод	48 тыс.
20	Кольчугино	«Кольчугцветмедь»	44 тыс.
21	Аша	Ашинский металлургический завод	31 тыс.
22	Медногорск	Медногорский медно-серный комбинат	26 тыс.

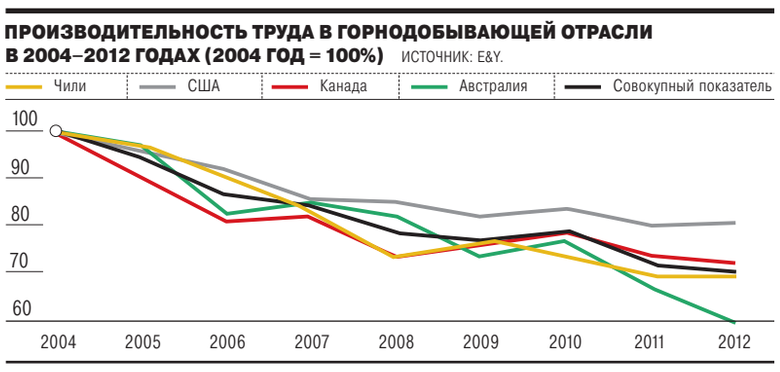
**По оценке Федеральной службы государственной статистики, 2014 год.*

РЕМОНТ КОРОБКИ СКОРОСТЕЙ

Ремонт коробки скоростей

На протяжении последнего десятилетия производительность в горнодобывающей отрасли неуклонно снижалась. Потому что на фоне небывалого роста цен на сырьевые товары мировые компании стремились максимально увеличить добычу, не задумываясь о последствиях.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ В 2004–2012 ГОДАХ (2004 ГОД = 100%) ИСТОЧНИК: E&Y.



Каковы основные причины падения производительности в горнодобывающей отрасли за последние десять лет? Компания EY подготовила исследование, опросив около 60 руководителей мировых горнодобывающих компаний. Были проанализированы три основные составляющие: трудовые ресурсы, капитал, сырье и материалы.

Лишние кадры

Компании активно нанимали персонал, когда в отрасли был бурный рост. Нехватка квалифицированных работников спровоцировала инфляцию зарплат в мировой горнодобывающей отрасли. Никто тогда не думал о производительности труда, которая неуклонно падала. Участники опроса остановились на трех основных причинах падения производительности труда в отрасли: отсутствие необходимого опыта и квалификации, текучесть кадров, стареющий персонал. Например, в Канаде в 2014 году около 6% работников отрасли были пенсионного возраста, а 20% станут таковыми в ближайшие три-пять лет. Это отрицательно сказывается на организации операционных процессов и, как следствие, ведет к падению производительности.

Отдача вложений

Отдача на вложенный капитал сокращалась последние годы. Снизилась эффективность использования оборудования и техники, упали инвестиции в разработку инновационных методов добычи. В мире практически не осталось легкодоступных месторождений твердых полезных ископаемых с низкой себестоимостью добычи. Для поддержания приемлемого уровня рентабельности инвестиций в отрасли необходимо внедрять новые технологии, однако за последние 20 лет мало что изменилось, в отличие, например, от нефтегазовой отрасли, где сланцевая революция стала возможна благодаря инновациям в методах добычи нефти и газа. В среднем инвестиции в инновации в нефтегазовом секторе превосходят в десять раз инвестиции в горнодобывающем секторе.

К примеру, если в советские времена месторождение со средним бортовым содержанием золота 2 г/т считалось экономически бесперспективным, то в наши дни такое содержание золота среднемировой показатель в золотодобыче. Нужны новые инновационные методы добычи и обогащения руд, иначе инвесторы не будут вкладывать в горнодобывающую отрасль.

Материальные потребности

Закономерно, что в условиях обеднения руд на месторождениях потребление сырья и материалов растет, так как отсутствуют новые перспективные технологии добычи и обогащения. Данная проблема отрицательно сказывается на производительности в отрасли.

Эффект масштаба

Есть еще один важный аспект, который усугубил проблему падающей производительности в отрасли,— неуправляемость компаний. Компании стремительно росли, скупая активы по всему миру, структура управления в таких холдингах настолько усложнилась, что это привело к падению производительности. В поиске эффекта масштаба компании, как говорится, перемудрили, создав сложно управляемые конгломераты. Мы теперь наблюдаем в отрасли обратный процесс, когда крупнейшие горнодобывающие компании мира избавляются от «непрофильных» активов и ищут способы увеличить отдачу на капитал для акционеров.

Структурный коллапс

Многие участники исследования справедливо отмечали проблемы с производительностью труда и отдачей на капитал, однако у нас вызвало удивление, как много руководителей отметили проблему операционного управления крупными предприятиями. Руководители считают, что для управления крупными предприятиями в горнодобывающей отрасли требуются сложные, высокотехнологичные системы, не зависящие от ключевых сотрудников на предприятии. Один из руководителей предприятия высказал такое мнение: «Для того чтобы управлять большим и сложным объектом, функции индивидуального специалиста должны быть максимально упрощены. Звучит просто, но это то, что должно происходить на крупных месторождениях. Если в один процесс вовлечено очень много людей, то это, скорее всего, приведет рано или поздно к какой-нибудь аварии или серьезной проблеме».

На предприятии должна быть система управления, соответствующая масштабам операционной деятельности на карьере/шахте. Важно понимать, что, просто сократив персонал, чем компании активно занимались последние 12–24 месяца, недостаточно трансформировать и оптимизировать систему операционного управления. Нужно менять всю корпоративную культуру и организационную структуру в компании.

Корпоративная общность

Одним из действенных подходов к решению проблемы является укрепление отношений внутри организации, создание атмосферы подлинного коллективизма и формирование корпоративной общности. Руководителям горнодобывающих предприятий следует постепенно отказываться от административно-командного подхода, в основе которого лежат жесткий контроль и регламентирование деятельности, в пользу более гибких методов управления и предоставлять своим подчиненным большую самостоятельность и возможность проявлять инициативу. Это позволит сотрудникам оперативно решать возникающие проблемы и быстро адаптироваться к происходящим изменениям, а также будет способствовать более ответственному отношению на всех уровнях организации. Немаловажно также подчеркивать значимость вклада каждого члена коллектива в решение общей задачи повышения производительности.

Система оценки и поощрения

Призывы перейти к новому порядку организации производства так и останутся призывами, если не будут подкрепляться действенной системой оценки и поощрения. Во многих компаниях горнодобывающей отрасли поощрение сотрудников зависит от количества отработанных часов или иных факторов, которые не являются показательными для оценки производительности. Более уместным было бы ориентироваться на такие показатели, как увеличение объема произведенной продукции, повышение производственной безопасности или оптимизация технологических процессов. Кроме того, работа руководителей среднего звена, как правило, оценивается исходя из конечного результата, а не способа его достижения. Сегодня у горнодобывающих компаний появляется возможность сделать объектом оценки и поощрения как саму цель (повышение производительности), так и средства (действия, направленные на ее достижение). Важно также не оставлять без внимания усилия отдельных команд и руководителей, направленные на налаживание эффективного взаимодействия и информационного обмена между подразделениями, а также на преодоление разобщенности внутри организации.

Борьба за таланты

Сегодня, когда период небывалого роста цен на сырьевые товары миновал, основной задачей для горнодобывающих компаний является грамотное выстраивание кадровой политики. Ослабление напряженности на рынке труда вовсе не означает, что проблема дефицита квалифицированных кадров перестала быть актуальной: после некоторого затишья «борьба за таланты» развернется с новой силой. Сегодня как никогда остро ощущается потребность в специалистах, обладающих системным мышлением, способных решать сложные организационные задачи и видеть «общую картину». Привлечение и удержание таких специалистов в период экономического спада крайне важно, поскольку они помогут компании не отставать в своем развитии и быть во всеоружии при наступлении нового витка экономического роста.

Технологии

Технологии могут сыграть решающую роль в преодолении столь привычной разобщенности и способствовать внедрению новых принципов работы. Если на вооружение будут взяты новые методы работы, а производительность перестанет ограничиваться одним лишь производством, то сектор сможет занять достойное место в современном мире — мире информационных и операционных технологий. Однако сделать это будет непросто.

Капитал во вторую очередь

По словам участников исследования EY, сегодня для горнодобывающей отрасли производительность является главной проблемой, превосходящей по значимости даже проблему привлечения финансирования на рынках капитала. Хотя до сих пор многие инициативы по повышению производительности до сих пор сводились к сокращению затрат и эффект от их реализации был едва ощутимым и недолговременным. Но сегодня подобных инициатив недостаточно. Участникам отрасли следует переходить от точечных решений к системному подходу, направленному на трансформацию бизнеса.

Евгений Хрусталев, E&Y

«Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» («Металлургия»). Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом». Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2. | **Владимир Желонкин** — президент ИД «Коммерсантъ» | **Павел Филенков** — генеральный директор ИД «Коммерсантъ» | **Азер Мурсалиев** — шеф-редактор ИД «Коммерсантъ» | **Павел Кассин** — директор фотослужбы | **Валерия Любимова** — коммерческий директор ИД «Коммерсантъ». **Рекламная служба:** Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353 | **Алексей Харнас** — руководитель службы «Издательский синдикат» | **Владислав Дорофеев** — выпускающий редактор | **Наталия Дашковская** — редактор | **Сергей Цомык** — главный художник | **Виктор Куликов** — фоторедактор | **Екатерина Бородулина** — корректор | **Адрес редакции:** 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4. Тел. (499) 943-9724/9774/9198