

РИСУНОК УГЛЁМ

Г.Л. Краснянский, Председатель совета директоров ГК «КАРАКАН ИНВЕСТ», заслуженный экономист России, профессор, завкафедрой в МИЭП МГИМО МИД России

Реструктуризация угольной отрасли – редкий пример успешной структурной реформы в России

Сегодня мало, кто помнит, что именно забастовки горняков обрушили Советский Союз. Конечно, причины краха социалистической системы лежали много глубже, но ситуация в угольной отрасли стала индикатором сильнейшего экономического кризиса, переходящего в политический. Сплоченный многочисленный класс шахтеров стал в конце 80-х годов одной из самых серьезных политических сил. 12 июля 1989 года в Междуреченске на шахте им. Шевякова состоялась первая забастовка, которая быстро разрослась по всей стране. Шахтеры продемонстрировали полную поддержку сепаратистской, как ее на тот момент называли, политике руководства Российской Федерации и лично Борису Ельцину. Более того, все угольные компании стали переходить под юрисдикцию Российской Федерации и платить налоги в российский бюджет.

Спустя 28 лет едва ли кто-то в стране, кроме занятых непосредственно в отрасли, сможет рассказать о положении дел у шахтеров. Отрасль полностью сошла с политической сцены, сделалась частной и прибыльной. Реструктуризация угольной промышленности стала одной из самых ярких экономических страниц новой России. И этот опыт, безусловно, может быть использован при проведении дальнейших структурных преобразований нашей экономики.

Системный кризис в угольной отрасли начался еще в 70-е годы. Он выразился в старении активной части основных фондов. Тогда уже более половины шахт имели возраст, превышающий сорок лет. Это примерно как старость у человека. Освоение проектной мощности занимает лет десять, потом идет фаза активной работы, затем начинается дряхление и смерть. К тому же больше половины предприятий угольной промышленности работали в сложных горно-геологических условиях, на некондиционных, так называемых маломощных пластах, для которых вообще непригодна современная мировая технология, - ни в одной развитой стране мира их отработкой не занимаются. В начале 90-х к этим обстоятельствам добавилась ухудшающаяся макроэкономическая конъюнктура, а именно падение промышленного производства, гиперинфляция и сокращение потребления угля на российском рынке.

В конце 80-х я работал директором по экономике в «Лисичанскуголь» на Украине. Прошел там шахтерскую забастовку. Наше объединение добывало 3,620 млн тонн угля в год, работало на нем 36000 человек, восемь шахт, две обогатительные фабрики, шахтостроительное управление, шахтопроходческое управление, управление по монтажу-демонтажу горношахтного оборудования, автобаза - все

было. Подчеркну, это монументальное хозяйство давало всего лишь 3,620 тонн в год, потому что мы работали пласты по 70-80 см. Фактически это был рабский труд на глубине 800 метров при температуре 36-37 градусов. Работали, что называется, в трусах. Сейчас это объединение закрыто. Для сравнение на нашем нынешнем предприятии - ЗАО «Шахта Беловская», - один из участков - разрез «Караканский-Западный», - добывает 4,200 млн тонн угля, а работает на нем всего 630 человек. 36000 против 630, которые к тому же добывают больше, чем все объединение «Лисичанскуголь». Такой рост производительности труда был бы невозможен без полномасштабной реструктуризации угольной отрасли, на который, однако, власть решилась не сразу.

В 1991-м году на все виды промышленной продукции были отпущены цены, кроме угольной. Это очень важный нюанс. Традиционно уголь в нашей экономике занимает место замыкающего вида энергоресурсов. То есть когда не хватает газа, нефти, мазута, продуктов нефтепереработки, тогда обращаются к углю. Правительство опасалось отпускать в свободное плавание цены на уголь, потому что это могло вернуться по межотраслевой модели удорожанием в 17 рублей на каждый рубль. Поэтому считалось, что делать это опасно. А раз опасно, то нужно держать цены. Это привело к резкому увеличению дотаций. Ведь товарно-материальные ценности дорожали, электроэнергия - все вокруг нас дорожало, соответственно, росли затраты в виде дотаций для угольной промышленности. Отрасль оставалась каким-то диким островком на фоне развивающейся рыночной экономики. Долго так продолжаться не могло. В 1992-1993 гг. объем дотаций составлял \$5-6 миллиардов. Дальнейшее финансирование отрасли из бюджета было не только контрпродуктивно, но и невозможно, потому что баррель стоил в 1993-м году \$17 и нефть продолжала дешеветь.

На тот момент я уже был первым вице-президентом ГП «Росуголь» и отвечал за финансово-экономический блок. И вот с 1 июля 1993 года цены на уголь были, наконец, отпущены. Но не сразу. Когда мы стали изучать ситуацию в энергодефицитных регионах Дальнего Востока и Восточной Сибири, то поняли, что цены следует поднять в 17 раз, настолько отрасль отстала от новой экономики. Это вызвало бы коллапс в энергетике, поэтому мы решили двигаться поэтапно, увеличив цены на старте в среднем в 6 раз. Для того, чтобы не допустить коллапса, нами был разработан механизм адаптации предприятий к рыночным условиям. В зависимости от горно-геологических условий, качества угля, уровня рыночных цен шахты могли рассчитывать на гибкую систему государственной поддержки. Если раньше поддерживались все предприятия угольной промышленности, то теперь мы решили выяснить, насколько цена покрывает необходимые издержки, насколько она формирует условия для самоокупаемости. Прибыльных предприятий оказалось порядка 6,3 % от общего объема. Во вторую группу были выделены перспективные объединения, которым была необходима государственная поддержка для финансирования капитальных вложений. Это порядка 6,6%. Объединения, которым была нужна государственная поддержка для финансирования капитальных вложений и реализации тарифного соглашения, составляли 26,8%. Тарифные соглашения - это обязательства работодателя, в данном случае государства, перед шахтерскими коллективами. Четвертую, самую многочисленную группу (60,3%),

составляли объединения, которым была необходима государственная поддержка буквально на все виды деятельности, это были «гири» экономики отрасли.

Само слово «реструктуризация» пришло вместе с нашими советниками из Всемирного банка и Международного валютного фонда. Мы его быстро адаптировали к русскому языку, и хоть оно звучало очень увесисто, смысл был прост: те предприятия, которые не готовы для жизни в конкурентных экономических условиях должны быть закрыты. А перспективные предприятия, жизнеспособные, которые добывают востребованные марки угля, коксующиеся или энергетические, тем не менее, испытывают временные экономические трудности, должны быть санированы и подготовлены для участия в рынке. К началу реструктуризации больше половины вовлеченных в отработку запасов угля вообще не соответствовало мировым кондициям качества, мощности и условиям залегания. В советской модели было принято добывать максимально возможное количество угля. Экономика была очень энергоемкая, и уголь нужен был любой ценой. К началу реструктуризации мы пришли к пониманию, что уголь любой ценой не нужен. Во-первых, невозможно обеспечить эту цену, во-вторых, нет потребности в таких объемах угля, и, в-третьих, должны работать только те шахты, которые могут выжить в условиях самокупаемости и самофинансирования. Только 10-15 % отечественных шахт по своему технико-экономическому уровню были близки к западноевропейским стандартам. Более половины горношахтного и горнотранспортного оборудования вообще исчерпало свой проектный ресурс. Высоким был уровень травматизма со смертельным исходом. Мы теряли одного человека на 700 тыс. тонн добычи каждый год. В то же время кризис в отрасли тяжело сказался на состоянии социальной сферы шахтерских городов, поселков. Как правило, это монопромышленные города. Задержки по выплате заработной платы сказывались на положении дел и у врачей, и у учителей, и в коммунальной сфере. Начал формироваться кризис в 31 монопромышленном городе. Затянувшиеся издержки в одной отрасли стали поражать городскую сферу.

Решающую роль в проведении реформы сыграли Всемирный банк и Валютный фонд. Поначалу в их инициативе мы видели некий подвох. Мы считали, что Запад хочет обесточить Россию, закрыть угольные предприятия и, тем самым, оставить страну один на один с ее проблемами. Это было, конечно, заблуждением, но консервативные стандарты мышления во многом диктовались сложившейся практикой управления угольной промышленностью. Больше угля - больше развития. Родина всегда требовала больше угля. Чем руководствовался Всемирный банк и Валютный фонд? Я думаю, они стремились прежде всего обеспечить стабильность политической системы, они понимали, что шахтеры - это та сила, которая может снести любой режим и уже доказала это в 1989-1991 годах. Во-вторых, они исходили из необходимости сбалансировать доходы и расходы бюджета. Все-таки, ежегодно нужно было отдавать шахтерам по 5 млрд долларов, около 1,4% ВВП. Предстояло сконцентрировать финансовые ресурсы на короткий промежуток времени для проведения реструктуризации. Времени действительно было очень мало. Во Франции, например, на реструктуризацию угольной промышленности ушло 25 лет. А речь шла всего-то о 50 млн тонн добычи. У нас этого времени не было категорически. Давление шахтерской «охлократии» на правительство продолжалось. Ведь деньги шли из Москвы, соответственно и

вектор недовольства был направлен на Москву. Поэтому реформа должна была децентрализовать недовольство, опустить его до уровня регионов, повысить вовлеченность и ответственность шахтеров и руководства объединений за результат. Довольно стучать касками на горбатых мостах, работайте у себя дома. Ведь когда сверху платили по 80 копеек на рубль товарной продукции, независимо от результатов труда, у местных руководителей вообще отсутствовала всякая мотивация добиваться роста.

Конечно, мы столкнулись с мощным противостоянием. Для гендиректоров это вообще была очень удобная модель, когда все деньги из Москвы. Есть образ врага, есть «Росуголь» - обращайтесь к нему. Они зачастую переправляли шахтерское недовольство на Калининский проспект. Всемирный банк и Валютный фонд предлагали вовсе ликвидировать «Росуголь», что и было впоследствии сделано. Единого оперативного центра управления предприятиями угольной промышленности быть не должно, все объединения должны быть акционированы и приватизированы. Но прежде всего нужно было как можно скорее освободиться от убыточного сектора угледобычи, при этом обеспечив социальную защиту высвобождаемых работников. Государственную поддержку следовало сконцентрировать на инвестиционных программах отрасли.

Было закрыто 188 шахт и 15 угольных разрезов (добыча упала на 100 млн тонн), тем самым сокращены издержки угольного производства, обеспечен рост производительности труда и снижение производственного травматизма, осуществлено акционирование всех предприятий. На втором этапе, в 1998-2004 годах, была проведена масштабная приватизация рентабельных шахт и разрезов. На заключительном третьем этапе структурных преобразований, в 2005-2015 годах, была реализована сбалансированная территориально-отраслевая социально-корпоративная политика с элементами государственного регулирования. Активную профессиональную, политическую и организационную поддержку при проведении реструктуризации отрасли оказал Российский независимый профсоюз работников угольной промышленности.

Что мы получили? Полностью частную, 100 %, ориентированную на рынок, финансово и социально устойчивую, конкурентоспособную на мировом рынке отрасль. Отрасль стала безопаснее - травматизм со смертельным исходом снизился в 9 раз. В ходе реструктуризации с соблюдением всех социальных мер поддержки было высвобождено до 730 тыс. человек из числа занятых в отрасли персонала, в том числе одних рабочих по добыче - 230 тыс. До начала реформ в отрасли было занято до миллиона человек, сегодня работает 146 тыс. У оставшихся работников, с 1998-го по 2016 годы, зарплата выросла в 25 раз. Добыча с 1994-го по 2016 годы увеличилась на 42 %. Но самое главное, что обновленная отрасль была полностью ориентирована на экспорт угля, который вырос в 8 раз. После Австралии и Индонезии Россия является третьем в мире экспортером угля. Производительность труда возросла в 5 раз. Отрасль стала прибыльной, консолидировано прибыльной. Добыча угля несмотря на все кризисы стабильно увеличивается на 3-4% в год и уже достигла пиковых объемов в эпоху конца СССР – 380-390 млн тонн в год. А Кузбасс, добыв в 2016 г. 227,4 млн тонн угля, превысил плановые показатели

добычи 2020 года, предусмотренные Долгосрочной программой развития угольной промышленности России на период до 2030 г.

Только за 1999-2016 год отчисления в бюджеты всех уровней составили 15,6 миллиардов долларов США. Для сравнения на всю реструктуризацию отрасли государство затратило 13,2 миллиардов долларов. Кроме того, за это время угольными предприятиями, уже частными предприятиями, было направлено 24,5 миллиарда долларов инвестиций в основной капитал, и сегодня мы получили совершенно обновленные производственные мощности. Угольные компании направили значительные инвестиции в развитие инфраструктурных проектов, в том числе участвуют в строительстве железнодорожных путей, создании портовых угольных терминалов: Усть-Луга, Восточный, Ванино. «Мечел» вложил в строительство железнодорожной ветки Улак-Эльга 75 миллиардов рублей.

Угледобыча является основой жизни 1,5 млн человек, живущих в моногородах. Что касается железной дороги, отрасль обеспечивает 40 % грузооборота и 17 % выручки РЖД. Уголь незаменим для обеспечения электроэнергии Сибири и Дальнего Востока. Отрасль успешно переживает кризисы. Если в 2015 году были зафиксированы убытки в 71 млрд. рублей, то прибыль до налогообложения 2016 года, по нашей оценке, достигнет 95 миллиардов рублей. Без преувеличения реструктуризацию угольной промышленности России я бы назвал экономическим феноменом, который следует изучать в профильных вузах. Нужно не говорить о структурной перестройке, а заниматься ею. Мы приступили к реструктуризации угольной промышленности, когда баррель стоил не 57 или 55 долларов, а 15,8. Казна была пуста, а общество бурлило. Это был вызов, и мы этот вызов приняли. Работал постоянный штаб, мы работали денно и нощно, под постоянным давлением СМИ, шахтерских забастовок, наблюдателей Всемирного банка и Валютного фонда, Правительства России и силовых структур. И это не громкие слова. Прошло уже больше 20 лет – отрасль на ходу без субсидий и протекционизма. «Практика – критерий истины», - учат нас классики. В новейшей истории России теперь есть свой не имеющий аналогов в мировой практике пример экономического успеха. Я горд, что мы это сделали!