

28.09.2015

## Уголь России: 20 лет спустя

Об эволюции одной из самых успешных отраслей отечественной экономики

Текст: [Георгий Краснянский](#) (д.э.н., профессор)



**Георгий Краснянский: Реформы в угледобывающей отрасли должны проводиться в интересах человека**

**Когда меня спрашивают: "Как дела в кризисной ситуации?" - я отвечаю: "Кризис - это отличная поляна для профессиональных менеджеров, когда ты остаешься один на один с проблемой, и все, или почти все, зависит от уровня твоей профессиональной подготовки и способности держать руль в руках". Этому меня научили вся моя трудовая биография и путь управленца: от инженера-экономиста до первого руководителя экономического блока компании "Росуголь", которой самой судьбой было дано управлять отраслью в самый сложный период ее постсоветского развития.**

Угольная промышленность Российской Федерации, с моей точки зрения, - единственная отрасль промышленности страны, которая в ее новейшей истории успешно прошла процесс реструктуризации ее производственной, технологической, корпоративной и финансово-экономической структур, а именно от периода полной дотационности и выживаемости до "полнокровного функционирования", адекватного законам рынка.

Сегодня, спустя 20 лет после начала реструктуризации, можно с уверенностью сказать, что инициированные процессы по структурному изменению отрасли не только остановили ее развал, но и придали импульс для восстановления и успешного развития в долгосрочном периоде.

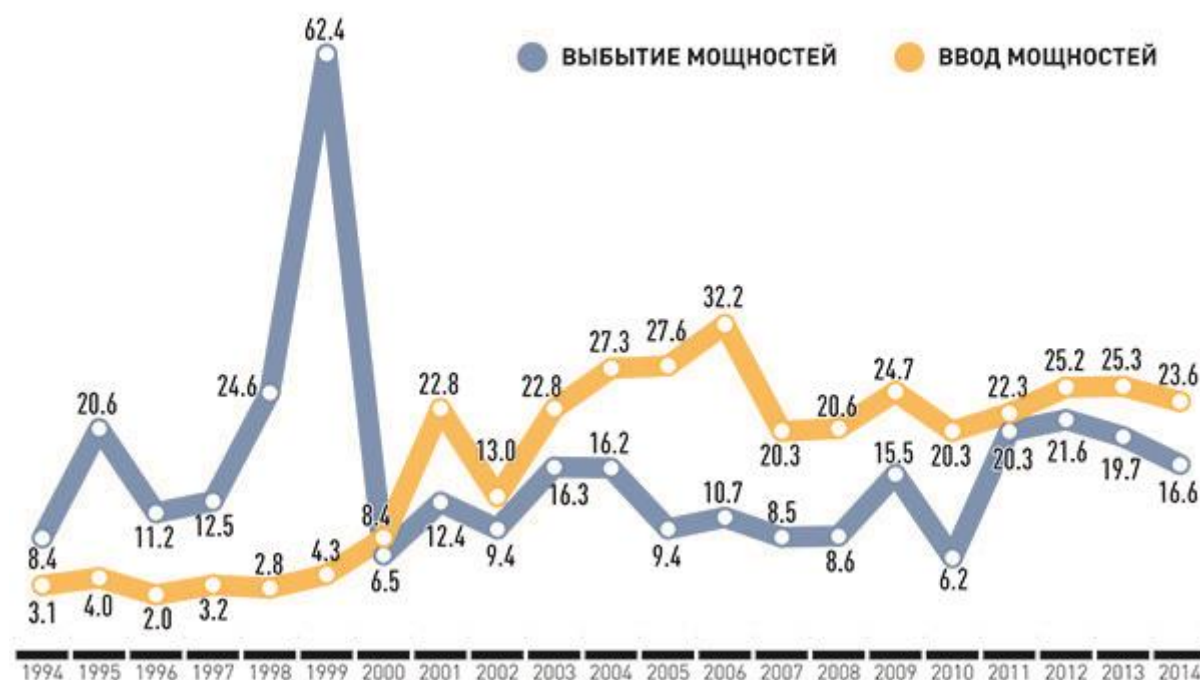
## Спад и забастовки шахтеров в 1989-1992 гг.

Симптомы кризиса в отечественной угольной промышленности отчетливо проявились в 80-х годах. Они выразились в ускорении старения основных фондов, прежде всего их активной части, ухудшении технико-экономических показателей, все более значительном покрытии растущих издержек из государственного бюджета.

В период 1989-1992 гг. ситуация в угольной промышленности усугубилась общим экономическим спадом, падением добычи и одновременно ростом численности занятых в результате принятых популистских мер по социальной защите трудящихся.

### ВВОД И ВЫБИТИЕ МОЩНОСТЕЙ ПО УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ В 1993-2014 ГГ., МЛН. ТОНН

Источник: ЗАО "Росинформуголь"



Инфографика: Михаил Шипов/Владимир Щедрин/РГ

Убытки шахт и разрезов, возникшие вследствие содержания избыточной рабочей силы, оплаты труда, по существу, вне зависимости от результатов деятельности, из-за непроизводительных расходов и т. п., приходилось полностью компенсировать за счет бюджетных дотаций. На многих предприятиях это привело к утере мотивации труда.

Дотирование угольной отрасли искажало объективные условия конкуренции между добывающими компаниями, замедляло процессы становления рыночных отношений и способствовало консервации затратной экономики. К моменту принятия решения о начале реструктуризации угольной промышленности России отрасль на 80% зависела от бюджетных дотаций, которые достигали 1,4% ВВП, а количество убыточных шахт и разрезов превышало 200 (более 45% от общего числа угледобывающих предприятий).

Спад производства самым тяжелым образом сказался на состоянии социальной сферы шахтерских городов и поселков, материальном положении шахтеров, которые в советские времена имели значительные материальные и социальные преимущества в сравнении с другими группами трудящихся. Недовольство шахтеров привело к первой в нашей истории их всеобщей забастовке, которая стала катализатором протестных настроений. Попытки руководства страны реанимировать экономику на базе системы 4 "С" (самостоятельность, самоуправляемость, самокупаемость и самофинансирование) только ускорили центробежные тенденции в отрасли.

Реструктуризация угольной отрасли России, подготовка к которой началась в 1993-1994 гг., опиралась на стандарты Международного валютного фонда (МВФ) и Всемирного банка (ВБ) и была проведена в кратчайшие сроки, практически за десятилетие. Для сравнения ликвидация убыточной угольной отрасли Франции проходила почти 50 лет с 1956 по 2005 год. Несколько десятилетий реформировались угольные отрасли в США, Великобритании, Германии. А Польша, начав реформы одновременно с Россией, до настоящего времени не определилась с порядком ликвидации убыточных шахт.

## **1995 год: начало перестройки угольной отрасли**

Упоминая о стандартах вышеупомянутых авторитетных мировых институтов, следует особо отметить, что Российская Федерация в процессе структурных преобразований не слепо следовала установленным лекалам.

Мы активно вели с ними диалог и корректировали свои действия по реструктуризации, основываясь на мировом опыте, специфических особенностях отрасли. Особое внимание было уделено возможным социальным последствиям преобразований отрасли - было необходимо остановить развитие социальных потрясений в трудное для страны время.

Подводя итог двадцатилетней работе по реструктуризации отрасли, можно утверждать, что она стала более чем эффективной

В итоге доклад Всемирного банка, вышедший 12 декабря 1994 года под названием "Российская Федерация. Перестройка угольной промышленности: люди - превыше всего" был вторым вариантом программного документа банка (первый вышел в ноябре 1993 года), который стал результатом годового обсуждения первоначальных предложений МВФ и ВБ о ходе реформирования угольной промышленности России.

Утвержденные затем правительством РФ в 1995 году "Основные направления реструктуризации угольной промышленности России" завершили перечень концептуальных рамочных документов, определивших основные вехи реформ дотационной, зависимой от вливаний бюджетных средств угольной отрасли.

Процессы реструктуризации угольной отрасли явились по существу неотъемлемой составляющей адаптации Российской Федерации к рыночным отношениям, начавшейся в конце 80-х - начале 90-х годов прошлого столетия. На первом этапе реформирования отрасли требовалось решить ряд беспрецедентных по масштабам задач: перейти на свободные цены на уголь (1993 г.), изменить экономические основы функционирования отрасли, осуществить коренные структурные изменения с освобождением от непрофильных производств и услуг и ликвидацией нерентабельных шахт и разрезов. Все эти процессы были запущены и в основном завершены в кратчайшие сроки с 1995 по 2000 год.

## ПРИБЫЛЬ И ИНВЕСТИЦИИ КОМПАНИЙ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ РОССИИ В 1999-2014 ГГ.

Источник: Минэнерго России



Инфографика: Михаил Шипов/Владимир Щедрин/РГ

По итогам первого этапа реструктуризации отрасли прекратили добычу 203 убыточных предприятия (188 шахт и 15 разрезов), соцкультобъекты и инженерная инфраструктура шахтерских городов и поселков были переданы в ведение местных органов власти, разработаны программы местного развития.

Особую роль сыграли меры социальной поддержки высвобождаемых в ходе реформ работников, благодаря которым сотни тысяч шахтеров с честью выдержали все тяготы перемен - на данное направление было направлено 35% от всех средств, вложенных федеральным бюджетом в реструктуризацию отрасли за последние 20 лет. Это позволило погасить социальную напряженность в регионах угледобычи и в стране в целом.

Основным направлением следующего этапа реструктуризации в 2000-2004 гг. являлось акционирование и приватизация угледобывающих и углеперерабатывающих предприятий. Было сформировано более 50 частных угольных компаний, часть которых, в свою очередь, вошли в состав управляющих компаний (холдингов), восемь из которых являлись угле-металлургическими. Сегодня холдингами, включающими в себя угольные активы, обеспечивается 75% общего объема добычи российского угля.

В результате реализации второго этапа реструктуризации не только прекратилось дотирование убыточных производств, но и был осуществлен полный перевод всей отрасли в условиях рыночной конкурентной борьбы - финансово-экономическая устойчивость угольных предприятий стала диктоваться законами рынка. Именно коммерческий интерес, ставший основным стимулом развития отрасли, привел к резкому повышению качества производимой и поставляемой на рынки угольной продукции, что позволило угольным компаниям России быстро занять подобающую нишу на мировом угольном рынке (11% в объеме международной торговли углем). Угольные компании в ходе адаптации к рыночным условиям приобрели финансовую устойчивость и конкурентоспособность.

## Рост производства начался в 1999 году

В целом реструктуризация угольной отрасли, начавшаяся в 1994 году, представляла собой сложную, распределенную во времени и пространстве совокупность взаимопроникающих микропроцессов, касающихся изменения всех сторон производственно-технологической, экономической и социальной деятельности угольных предприятий и органов управления различных уровней. При этом на всех стадиях не могли не присутствовать элементы как старой, так и новой модели функционирования отрасли.

К сожалению, не многие это понимали, особенно СМИ, и, как правило, относили компанию "Росуголь", которая выполняла все функции организатора этого сложного процесса, к сторонникам старой модели. Между тем именно компанией "Росуголь" под руководством Минтопэнерго России (министр Ю.К. Шафраник) были разработаны концептуальные и основополагающие нормативные документы по переводу отрасли на рыночные отношения. Сформированная президентом компании "Росуголь" Ю.Н. Малышевым команда единомышленников (Н.И. Гаркавенко, Е.Я. Диколенко, В.Е. Зайденварг, Г.Л. Краснянский, Е.Т. Кроль, В.Н. Попов, А.П. Фисун, А.Б. Яновский и др., всего 600 чел. в аппарате компании) осуществляла организационное, научное и информационно-аналитическое обеспечение всех процессов реструктуризации.

Особую роль в разработке и оптимизации практических механизмов новой системы государственного регулирования деятельностью частных угольных компаний сыграла администрация крупнейшего угледобывающего региона - Кемеровской области. Заслуживают особого внимания внедренные губернатором области А.Г. Тулеевым подходы к смягчению негативных социальных последствий реформирования и механизмы предупреждения социальных конфликтов, предпосылки которых объективно присутствовали в новых экономических условиях. Не устранился, а заинтересованно и активно участвовал в создании механизмов социального партнерства Российский независимый профсоюз работников угольной промышленности (В.И. Будько и И.И. Мохначук).

Сегодня, подводя итог двадцатилетней работе по реструктуризации отрасли, можно утверждать, что она была более чем эффективной и стратегически значимой, о чем свидетельствуют следующие красноречивые факты.

В 1999 году в точном соответствии с разработанным еще в 1995 году компанией "Росуголь" прогнозом развития отрасли впервые начал фиксироваться рост производства угольной продукции, который не прекращается до настоящего времени. Особенно значимым наглядным результатом реструктуризации российской угольной промышленности является то, что прирост добычи был эффективным - сопровождался ростом производительности труда рабочих по добыче угля, которая выросла с 1994 по 2014 г. более чем в 4,4 раза (с 64 до 358 тонн в месяц) и тенденция ее роста продолжается. Под личным контролем Председателя Правительства РФ В.В.Путина и по его жесткому требованию в конце 90-х гг. начался масштабный процесс реинвестирования доходов угольных инвесторов-владельцев активов в программы безопасности ведения горных работ.

С 2000 года начали ощутимо расти инвестиционные вложения в основной капитал угольных компаний - всего за данный период вложено около 22,3 млрд долларов. Как следствие, уже 15 лет подряд имеет место положительный баланс между вводом и выбытием производственных мощностей отрасли, и в целом за 2000-2015 гг. обновлено мощностей в объеме свыше 350 млн тонн.

За счет роста производительности труда рабочих была снижена трудоемкость добычи угля, в ходе реструктуризации высвобождено до 730 тыс. человек из числа занятого в отрасли персонала (в том числе рабочих по добыче - 230 тыс. человек). Причем это

высвобождение происходило со всеми мерами социальной защиты, а доходы работников угольной промышленности росли высокими темпами - с 1998 по 2014 г. средняя заработная плата в отрасли выросла в 21 раз.

В ходе реструктуризации изменилось и качество угледобывающих активов. Доля наиболее экологичного и безопасного открытого способа добычи превысила 70% (в 1994 г. составляла 56%). Под влиянием рыночных требований бурное развитие получила переработка угля на угледобывающих предприятиях, которая представлена в данный момент 66 обогатительными фабриками и сотнями сортировок. Развитие переработки угля продолжается - в среднем за год вводится 2-3 новые обогатительные фабрики.

Селективная выемка, сортировка и углеобогащение стали неотъемлемой частью повышения потребительских свойств углей, предназначенных прежде всего для поставок на экспорт. За годы реструктуризации объемы обогащения российского угля выросли в 1,5 раза (с 106 до 169 млн т) и в настоящее время российская угольная промышленность обогащает 47% от всего добытого угля. Интенсивный ввод обогатительных мощностей позволил снизить зольность поставляемых российских углей за 20 лет с 18% до 13%. Это не только позволило расширить рынки сбыта, но и весомо сократило долю балластной составляющей в перевозках угля по железной дороге.

Важным достижением реструктуризации стало повышение безопасности труда на угольных предприятиях - коэффициент травматизма со смертельным исходом сократился за 20 лет более чем в 13 раз (с 1,2 на 1 млн тонн добычи до 0,08).

Финансовые результаты отрасли также свидетельствуют об эффективности проведенного реформирования отрасли. С завершением второго этапа реструктуризации в 2000 году компании отрасли в целом стали прибыльными - суммарный объем доходов отрасли в 2001-2014 гг. по показателю EBITDA составил почти 29 млрд долларов, а прибыль до налогообложения за тот же период - 12,3 млрд долларов. С выходом отрасли на прибыльный уровень появились средства для увеличения инвестиций в основной капитал компаний, кроме того, значительно возросла устойчивость самой отрасли. Достаточно сказать, что ни в один из пережитых Россией кризисных периодов (2002 г., 2008-2009 гг., 2014-2015 гг.) угольщики России не потерпели "фиаско" и пережили кризисное время без госдотаций.

## **Актуальные проблемы сегодняшнего дня**

Безусловно, в угольной отрасли сохраняется ряд проблем, главными из которых являются ориентированность топливного баланса России на газ и удаленность основных регионов угледобычи от экспортных рынков.

С 2005 года на рынке первичных энергоносителей цены на уголь и газ в сопоставимом исчислении сравнялись (до этого после отпуска угольных цен они все время оставались выше цен газа), и с тех пор уголь становится все более дешевым энергоресурсом. Сегодня соотношение цен уголь/газ уже достигло 1 к 1,7. Это также было спрогнозировано в начале реформ отрасли. Однако, данное соотношение пока недостаточно для равноправного конкурентирования с дешевым российским газом, цены на который регулируются государством в отличие от цен на уголь, формируемых рынком. В итоге пока соотношение цен уголь/газ находится ниже соотношения 1 к 2,5 в настоящее время и в долгосрочном периоде наблюдается переход с угольной энергогенерации на газовую.

Реализация российского угля ограничивается также и на экспортных направлениях ввиду значительных расстояний (свыше 4500 км) от основных регионов добычи (Кузбасса) до

рынков как восточного, так и западного направления, что, безусловно, сдерживает формирование стабильных условий для самофинансирования отрасли, но при ослабленности рубля экспорт становится эффективным. При этом следует отметить, что отрасль имеет значительный потенциал роста экспортных поставок. Сегодня загрузка производственных мощностей угольных компаний составляет 90%, то есть отрасль имеет резерв поставок до 50 млн т и при благоприятной геополитической конъюнктуре мы могли бы поддержать реструктуризацию угольных отраслей Украины и Польши.

## Новые проекты

Несмотря на существующие проблемы, долгосрочная выживаемость отрасли в данный момент не подвергается сомнению - пройдя процесс реструктуризации, отрасль обрела устойчивость и успешно встроилась в мировой рынок, отвоевав позицию одного из крупнейших экспортеров. Будущему отрасли уделяется значительное внимание со стороны государства - планы по развитию угольной промышленности нашли свое отражение в Энергетической стратегии России и Программе развития угольной промышленности на период до 2030 года.

Так, государством стимулируется реализация масштабных проектов по освоению новых районов угледобычи в Республике Саха (Якутия), Забайкальском крае. Всего в утвержденной правительством РФ Программе развития угольной промышленности России представлено к реализации 48 инвестиционных проектов, из них 21 проект касается регионов Восточной Сибири и Дальнего Востока. Максимально возможные объемы добычи угля в этих регионах могут составить к 2030 году 150 млн тонн. К наиболее крупным новым центрам угледобычи можно отнести Эльгинский угольный комплекс (30 млн т) комплекса "Инаглинский" (12 млн т) в Республике Саха (Якутия). Ведется освоение Апсатского каменноугольного месторождения в Забайкальском крае. Намечается комплексное освоение Ерковецкого месторождения (29 млн т по намерениям инвестора "Интер РАО") и Гербикано-Огоджинского угленосного района (30 млн т - "РТ-Глобальные ресурсы") в Амурской области. Прорабатываются проекты освоения месторождений Улуг-Хемского бассейна в Республике Тыва с развитием добычи угля до 20-25 млн тонн.

Новые проекты угледобычи будут обеспечены обогатительными мощностями. В целом курс на повышение объемов и глубины переработки угля, прежде всего энергетического, является одним из наиболее перспективных. За счет роста объемов обогащения угля повышается качество и КПД используемого угольного топлива. Проектом новой Энергетической стратегии России на период до 2035 года предусматривается стимулировать внедрение прогрессивных технологий угольной генерации, что, в свою очередь, будет способствовать расширению использования высококачественного угольного топлива на действующих ТЭС России.

Планируется также развитие транспортной инфраструктуры в наиболее перспективном восточном направлении. За счет развития Восточного полигона российских железных дорог на восток будут направлены дополнительные объемы из Кузбасса - порядка 36 млн т, и еще 50 млн т будет экспортироваться в случае реализации новых дальневосточных проектов угледобычи. Реализация данных проектов позволит не только сохранить позиции на рынке стран АТР, но и увеличить долю российских углей с 6% до 15%. В результате экспорт угля из России может вырасти к 2035 году до 225-270 млн т при росте поставок в восточном направлении и сохранении или даже небольшом снижении поставок на атлантический рынок.

## Другие направления развития отрасли

Существуют и другие направления дальнейшего развития отрасли. Значительными стратегическими перспективами обладает регионализация угля - повышение доли его использования в непосредственной близости от мест угледобычи для энергогенерации и в качестве сырья для глубокой переработки с целью получения таких продуктов, как нефть, дизельное топливо, бензин, битум, этилен, минеральные удобрения и других продуктов углехимии. В настоящий момент глубокая переработка экономически непривлекательна в силу избыточности в РФ рынка жидких и газообразных углеводородов. Тем не менее низколиквидные продукты углеобогащения (промпродукт, шлам, отсеб) можно было бы использовать в процессе газификации для получения электроэнергии и продуктов углехимии. Развитию отрасли также способствовало бы расширение местного использования угля в сети малых, муниципальных угольных теплоэлектростанций.

Проведенная реструктуризация угольной промышленности России показала эффективность подобных действий для развития и других отраслей промышленности. Сейчас в России практически в кризисном состоянии находится отечественное машиностроение, черная металлургия, легкая промышленность, другие отрасли, которые, в свою очередь, могли бы развиваться более динамично.

Безусловно, любая структурная перестройка основных производственных систем потребует на первом этапе значительных финансовых затрат и участия государства с целью закрытия неэффективных производств, санации стабильно работающих предприятий и стимулирования технологической реструктуризации перспективных субъектов рынка, а также социально-экономической поддержки трудовых ресурсов. Но впоследствии эффект от проведенной структурной перестройки отрасли позволит компенсировать затраты: так, на реструктуризацию угольной промышленности было затрачено 13,1 млрд долларов за 20 лет (1994-2014 гг.), а только за период с 1999 года консолидированный бюджет РФ получил 14,1 млрд долларов от угольных предприятий в виде налогов и сборов. При этом налоговые поступления продолжают поступать и в дальнейшем, так как, пройдя процесс акционирования и приватизации, абсолютно частная угольная промышленность РФ год от года демонстрирует устойчивые темпы развития, а государственные дотации - доля средств господдержки угольной промышленности России сократилась с 1,4% ВВП (или 80 коп./1 руб. товарной продукции) до практически нулевого уровня.

## **Уголь - как локомотив всей экономики**

Помимо прямой выгоды государству от развития угольной промышленности России за двадцать лет реструктуризация оказала косвенное положительное влияние на развитие и других отраслей экономики. Угольными компаниями и холдингами, в составе которых есть угольные производства, в последние годы были реализованы значительные инфраструктурные проекты, прежде всего по строительству ж/д путей и портовых терминалов. Например, угольные компании участвовали своим капиталом в создании портовых угольных терминалов Усть-Луга, Восточный, Ванино, а холдинг "Мечел" вложил в строительство ж/д ветки Улак-Эльга к Эльгинскому месторождению 70 млрд рублей.

В настоящее время на различной стадии подготовки ведутся работы по строительству новых крупных перевалочных угольных терминалов с участием как угольных компаний, так и крупных инвестиционных структур: на севере - угольный порт "Лавна" на западном берегу Кольского залива, на юге - порт "Тамань" на берегу Черного моря, на востоке - угольные терминалы в бухте Мучка (угольные компании "Мечел", ТЭПК, "Колмар"), в бухте Петровского в порту Восточный (УППК "Север", группа "Сумма"), порт в бухте Суходол (ХК "СДС-Уголь"), угольный терминал "Вера" на мысе Открытый. Также получают развитие порты острова Сахалин.



Структурная перестройка отдельных отраслей, как показал пример реструктуризации угольной промышленности, будет способствовать их развитию в долгосрочном периоде, позволит снизить сырьевую ориентацию экономики России. Для реализации подобных задач требуется комплексное рассмотрение промышленного потенциала страны и выделение первоочередных секторов промышленности - для реформирования прежде всего отраслей, имеющих высокое значение для обеспечения национальной экономической безопасности и устойчивого экономического развития страны, обладающих потенциалом занятия значимой доли мирового рынка в условиях международной конкуренции. Структурная перестройка отдельных отраслей промышленности в соответствии с требованиями современных рынков позволит получить значительный экономический эффект уже в среднесрочном периоде.

Положительный опыт реформирования угольной промышленности РФ показывает, что структурная перестройка наряду с приватизацией и повышением заинтересованности частных инвесторов в ее результатах формирует эффективную корпоративную модель функционирования вертикали управления: выгодно предприятию - выгодно региону - выгодно бизнесу - выгодно экономике страны. Это в значительной степени нивелирует противоречие между трудом и капиталом и экономически сближает собственников и трудящихся, особенно активно это реализуется в Кузбассе, где администрация Кемеровской области обеспечивает функцию регулятора социально-экономического развития угольных регионов области.

Горжусь тем, что не был сторонним наблюдателем и критиканом процесса создания новой угольной отрасли, а вместе с моими товарищами, коллегами-профессионалами мы это сделали!

## Досье "РГ"

Д.э.н., профессор Георгий Краснянский - горный инженер-экономист, прошедший в угольной отрасли путь от студента Московского горного института до заместителя генерального директора компании "Росуголь". В 1993-1995 гг. Краснянский возглавлял рабочую группу экспертов по разработке программы структурной перестройки угольной промышленности. Она была утверждена правительством РФ и реализована в конце 90-х - начале 2000-х. Внедрение нового хозяйственного механизма, основанного на свободных ценах и селективной поддержке предприятий позволило в короткий срок резко снизить бюджетные дотации, стабилизировать социальную обстановку в шахтерских регионах, а в дальнейшем превратить угледобычу в одну из наиболее успешных отраслей экономики. В 2004 г. Г. Краснянскому было присвоено звание "Заслуженного экономиста Российской Федерации".

Сегодня Георгий Краснянский развивает крупный инновационный проект "Караканский угольно-энергетический кластер" в Кемеровской области