УДК 658.18

И.В.СЕЛИН
ОАО «Апатит», Апатиты

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК И ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ ГОРНО-ХИМИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Рассмотрены проблемы функционирования крупного горно-химического предприятия в условиях осложняющих факторов, снижающих его устойчивость. Показаны направления снижения издержек, не связанные с высокими капитальными затратами: улучшение использования трудовых ресурсов и совершенствование организации производства при постоянном поиске компромиссов, согласовании противоречивых интересов на всех уровнях управления. В отдельный блок выделены корпоративные отношения и проблемы социально-ориентированного менеджмента, повышающие устойчивость деятельности предприятия.

The article considers issues of functioning of a big mining and chemical enterprise under the conditions of complicating factors decreasing its stability. There are shown ways of cost reduction not connected to high capital costs such as improvement of use of workforce and improvement of production organization. The mainstream of the article is the necessity of continuous search for compromises, coordination of contradictory interests at all of the governance levels. At the same time corporative relations and problems of socially-oriented management increasing stability of the enterprise's performance are given in a separate section.

Издержки являются важнейшим показателем, в котором отражаются все успехи и недостатки производственно-хозяйственной и организационной деятельности предприятия. Она отражает рациональность использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов, уровень управления технологическими процессами и трудом. Здесь мы не будем рассматривать экономическую природу и классификации издержек, которых известно не менее десяти. Отметим только, что для нашей цели наиболее подходящей является группировка, при которой выделяются переменные и условно-постоянные расходы. Переменными считаются издержки, общая сумма которых в расчете на годовой выпуск продукции изменяется, как правило, пропорционально изменению объема производства, тогда как в себестоимости единицы продукции они остаются неизменными. Условно-постоянными являются расходы, общая сумма которых в расчете на годовой выпуск продукции не изменяется (или изменяется незначительно) в связи с изменением объема производства, тогда как в себестоимости единицы продукции они изменяются примерно обратно пропорционально изменению объема производства. Конечно, такое разделение издержек содержит определенную долю условности.

В период с 1990 по 1998 г. для ОАО «Апатит», как и большинства других добывающих предприятий, характерны были падающие объемы производства основных видов продукции и адекватный рост условно-постоянных издержек. Достаточно сказать, что выпуск апатитового концентрата сократился более чем в 3 раза, а нефелинового – в 5 раз. В 1997-2000 гг. отмечено активное проникновение производителей фосфорных удобрений на внешние рынки, в связи с чем спрос на апатитовый концентрат стал расти и увеличился с 7 до 9,5 млн т в 2001 г. Переход к рыночному формированию цен вызвал существенные изменения не только в объемах спроса, но и в структуре затрат.

В последнее пятилетие производство стабилизировалось на уровне 8,5 млн т по апатитовому концентрату, однако по объективным обстоятельствам, связанным с ухудшением рудной базы, уже к 2010 г. выпуск снизится до 8 млн т. Такая ситуация требует комплексного анализа и системных решений.

В этих условиях важнейшим элементом повышения конкурентоспособности продукции является снижение издержек, которого можно добиться, задействовав следующие факторы:

- модернизация производственной базы;
- снижение ресурсоемкости за счет повышения качества сырья и технологии ее переработки;
- улучшение использования трудовых ресурсов, что, как правило, наименее капиталоемко и относительно быстро дает результат;
- совершенствование организации и управления, поиск наиболее рациональных решений, сглаживание неизбежных противоречий.

Дополнительно осложняет ситуацию в регионе дефицит предложения по основным рабочим профессиям и ряду инженерных специальностей на рынке труда. В ближайшее время не исключено появление на этом рынке новых конкурентов, что требует самого пристального отношения к работе с персоналом. При этом согласование интересов необходимо по самым различным направлениям:

1. В структурном отношении это управление всем предприятием, отдельными его структурными подразделениями (цехами), внутри структурных подразделений – управление участками, отделениями, бригадами и т.п. Теория и практика менеджмента показывают, что принятие управленческих решений без учета интересов и согласительных процедур часто приводит к конфликту. Поиск компромиссов, устранение или хотя бы сглаживание противоречий является сложной и болезненной, но необходимой работой.

2. В функциональном отношении это материально-техническое обеспечение, условия труда и отдыха персонала, организация, нормирование и оплата труда, корпоративные отношения, социальное партнерство, социальные гарантии и т.п.

Нужно также учитывать, что интересы как по уровням управления, так и по направлениям всегда различаются масштабами, т.е. численностью людей, которых они захватывают, следовательно, и размерами возможных последствий. Например, если на участок не привезли или привезли не вовремя запасные части и в простое оказались три-четыре человека, то конфликт как будто затрагивает только эту группу. Но та же ситуация может завершиться остановкой технологического оборудования, что скажется на всем участке, а если нет резервных мощностей, то и на всем цехе.

Ввиду разнообразия интересов, неразумно пытаться учитывать все или даже большинство из них. Потому здесь будет представлен краткий анализ тех из них, которые затрагивают или значительные массы людей, или наиболее часто встречаются и в силу этого имеют более выраженные негативные последствия, т.е. приводят к существенному росту переменных издержек.

Межструктурные отношения (между цехами, участками и т.п.) связаны с естественным стремлением любой производственной единицы располагать как можно большими ресурсами, даже в том случае, если они не являются необходимыми для выполнения заданий (планов), и независимо от значения цеха в производственном процессе. Во-первых, при наличии дополнительных ресурсов подразделение всегда имеет возможность выполнить порученные работы с относительно меньшим напряжением сил. Во-вторых, при любых мероприятиях по реорганизации, в том числе по сокращению численности, можно «пройти» их относительно безболезненно. В сущности, это как бы резерв для снижения «внутреннего напряжения» в структурном подразделении. Например, в ОАО «Апатит» вспомогательные структурные подразделения используют в качестве оправдания невыполнения (задержки выполнения) заданий других цехов (служб) недостаток численности или других

ресурсов. В этом случае цехи-заказчики вынуждены изыскивать необходимый ресурс, а подрядчики получают дополнительный аргумент против возможных сокращений. Однако при заключении соответствующих договоров гражданско-правового характера работа, как правило, выполняется в кратчайшие сроки.

В последнее время не только у высшего менеджмента ОАО «Апатит», но и у руководства основных цехов складывается мнение о необходимости перевода таких подразделений на самостоятельный баланс с закреплением соответствующего лимита подряда, который этим подразделениям придется уже зарабатывать. При всей привлекательности идеи, подходить к ней нужно крайне осторожно, поскольку если услуги эти будут востребованы на внешнем (внутригородском) рынке, то ситуация может только усугубиться, а административный «ресурс» использовать будет намного труднее.

На высшем уровне управления предприятием внутренне противоречивым звеном являются так называемые корпоративные отношения, где сталкиваются интересы триады акционеры – совет директоров – правление. Управление российским бизнесом, в том числе корпоративным, развивается сложно. Не наработав собственных принципов и норм, оно слабо к этому стремится и не обращает внимания на рациональный зарубежный опыт.

Самые широкие слои акционеров, включая работников предприятия, не только отстранены от всякого участия в управлении, но даже лишены доступа к сколько-нибудь существенной информации. В силу того же подхода к приоритетам, что у руководителей цехов, правление (высший менеджмент) предприятия может быть заинтересовано в отсутствии серьезных новаций, в максимальных ресурсах и относительно стабильных рынках и планах, нежестком контроле. Совет директоров, как выразитель интересов наиболее крупных собственников, владеющих, как правило, контрольным пакетом акций, заинтересован в инновационном развитии производства и проникновении на новые рынки. Конечно, и те, и другие важнейшим показателем (интересом) считают снижение издержек и получение прибыли, но рассматривают их, скорее, как инструмент, критерий, обеспечивающий более высокую заработную плату или возможности осуществить цели по реконструкции производства и экспансии продукции предприятия. И только акционеры, имеющие небольшие пакеты акций, заинтересованы собственно в прибыли, как источнике для выплаты дивидендов, хотя они тоже проявляют интерес к развитию производства и расширению выпуска товаров как важнейшего источника капитализации и роста стоимости акций.

Положение осложняется тем, что существующие нормативные акты, регулирующие взаимодействие в этой сфере, достаточно ограничены. Так, не имеют жесткого закрепления даже такие функции, как определение стратегии компании, право утверждать крупные сделки (и само понятие крупных сделок), раскрытие для других организаций, включая потенциальных инвесторов, финансовой и другой необходимой информации и т.п. Еще более сложной категорией является так называемое корпоративное мышление.

Можно отметить, что корпоративные отношения необходимо рассматривать шире, чем упомянутую триаду. По существу, несмотря на очевидное противостояние интересов, в корпоративные отношения следует включать и другие категории персонала, двигаясь в направлении социального партнерства, т.е. к формированию социально-ответственного бизнеса.

Необходимо иметь в виду, что режим социального партнерства достаточно сложен и предполагает постоянные согласительные процедуры. На уровне предприятия (напомним, что под предприятием имеется в виду любой хозяйствующий субъект, обладающий или наделенный правами вступать в трудовые отношения) субъектом партнерства выступает профсоюзный комитет или иной уполномоченный работниками представительный орган, а также непосредственно общее собрание (конференция) тру-

дового коллектива. С другой стороны, участником переговоров является работодатель или его представитель. Органом социального партнерства выступает комиссия по ведению коллективных переговоров, а инструментом, формой принимаемых правовых актов – коллективный договор.

При решении проблемы оптимизации численности, важным фактором является уменьшение коэффициента списочного состава; нельзя не учитывать тот факт, что значительная его часть определяется продолжительностью отпусков продолжает расти. В связи с пересмотром стандартов некоторые специальности были дополнительно отнесены к категории вредных, что увеличило продолжительность отпусков и выплаты по ним. До настоящего времени администрация ОАО «Апатит» и профсоюзный комитет проводят согласованную политику предоставления полного ежегодного оплачиваемого отпуска. Это согласуется как с социальными подходами, так и с повышением экономической стабильности вследствие накопления большой задолженности по отпускам. Однако именно это вызывает недовольство персонала, в том числе рабочих на вредных и (или) опасных условиях труда, общая продолжительность отпуска которых превышает 80 календарных дней. От них поступают в массовом числе заявления о сокращении отпуска и выплате компенсации. Такая возможность вроде бы предоставлена ст.126 Трудового кодекса РФ, но с ограничениями для отдельных категорий работников. Видимо, ограничения эти со временем могут быть сняты по представлению, например, Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений как противоречащие интересам трудящихся и соответствующие условиям безопасности. Дело в том, что требование предоставления полного отпуска на тяжелых, вредных и опасных работах не может и не должно распространяться на дополнительный отпуск за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. В целом было бы обосновано ограничить его минимальный размер самим отпуском за особые условия труда и частью (не менее 50 %) основного отпуска с общей продолжительностью, например, не менее 40 календарных дней в году. Остальная часть в установленном порядке, т.е. по заявлению самого работника, могла бы быть заменена компенсацией.

Эффект снижения издержек за счет такого подхода может быть получен сразу по нескольким направлениям. Во-первых, произойдет существенное сокращение численности персонала (по оценкам, на 5-6 %), что обусловит экономию по «незарплатным» статьям (единый социальный налог, подъемные при приеме и увольнении с работы, проезд в отпуск и т.п.). Повысится качество и безопасность работ в связи с сокращением приема для замены выбывающих в отпуск. Наконец, снизятся материальные затраты по обеспечению дополнительных работников спецодеждой, средствами защиты и т.п. Кроме того, если это будет закреплено в коллективном договоре, возможна и капитализация части заработной платы, когда работник, получающий компенсацию, одновременно принимает на себя обязательство приобрести в счет ее части (например, 10 %) акции для инвестирования в развитие предприятия.

Как это всегда бывает во взаимодействии систем, определенные позитивные сдвиги для предприятия одновременно являются негативными для региона. Высвобождение численности может создать определенную напряженность и в самом ОАО «Апатит». Возникает необходимость активно использовать как уже существующие, так и дополнительные механизмы. К имеющимся мы относим социальные выплаты увольняющимся в размере 30 минимальных размеров оплаты труда. Учитывая, что оптимизация численности происходит пока в основном за счет лиц, достигших пенсионного возраста, эти выплаты можно рассматривать как если не достаточную, то очень существенную компенсацию. К тому же необходимо иметь в виду, что всем пенсионерам – бывшим работникам предприятия – возмещаются расходы по оплате коммунальных услуг в размере до 300 руб. в месяц.

Значительно сложнее проблема сокращения работников в трудоспособном возрасте. В условиях напряженного положения на рынке труда в Кировско-Апатитском районе вряд ли может идти речь о ее решении за счет создания дополнительных рабочих мест на месте, т.е. речь должна идти о переселении, но не в рамках стихийного движения, а собственной программы с поддержкой Правительства РФ и в рамках существующей целевой программы.

В концерн «Фосагро-АГ» входят не только ОАО «Апатит», но и череповецкие предприятия «Азот» и «Аммофос». При их участии может быть обеспечено создание буферных агропромышленных зон на пустующих земельных участках Вологодской области. При этом от предприятия даже с учетом производственной и социальной инфраструктуры потребуются относительно небольшие инвестиции: до 30 % суммарной стоимости. Однако на федеральном уровне необходимо будет добиться полного выделения средств со стоимостными показателями на уровне областных центров, где сейчас ведется основное строительство. Поскольку стоимость объектов в сельской местности будет в 2-3 раза дешевле, то это позволит сделать всю программу вполне реализуемой.

Другим важнейшим инструментом, способным влиять на конфликтные ситуации и повышать устойчивость производственных коллективов, является внедрение принципов корпоративного мышления. Действенными его элементами являются формирование и поддержка трудовых династий, гибкое регулирование межструктурных и межгрупповых конфликтов, поддержка трудовых инициатив, разъяснительная работа с целью восприятия обоснованных управленческих решений как общеколлективного решения. Особую роль играют механизмы работы с людьми, выходящими или уже находящимися на пенсии, что делает социальную политику предприятия последовательной и системной.

Поддержка трудовых династий в корпоративном менеджменте – сложный и многоаспектный вопрос. С одной стороны, необходимость такого подхода очевидна, с другой – есть множество организационных проблем. Например, как структурировать это понятие, и какие представлять льготы и гарантии в различных случаях. Хотя в ОАО «Апатит» такой подход является общепризнанным, четких критериев до настоящего времени не разработано. Например, следует ли учитывать фактор совокупного трудового стажа, если неоднократно меняются профессии и специальности? Отец проработал на предприятии 25 лет бухгалтером, сын столько же – водителем большегрузного самосвала, а представитель третьего поколения работает маркшейдером. И какие категории по семейному положению подходят под понятие трудовых династий? Наконец, нужно ли вообще формализовать этот процесс хоть в какой-то мере? На наш взгляд, такие критерии все-таки нужны, и на первом этапе если не для широкого информирования, то хотя бы как ориентиры для руководящих работников в сфере управления персоналом и топ-менеджеров ОАО «Апатит».

«Антиконфликтное» регулирование в рамках корпоративной политики производственного партнерства должно учитывать несколько аспектов. Так, внедрение нового продукта, технологии, услуги или менеджмента означает как для индивида, так и для отдельных групп необходимость отказаться от привычного, от старого, принять часто радикальные изменения. Инновации практически в любой сфере сопровождаются конфликтами – они заставляют приспосабливаться к новому. Появление новой идеи или решения зачастую приводит к обесцениванию труда не только отдельных лиц, но и целых групп работников. Кроме зависти (на примитивном уровне) или опасений престижного характера (на более высоком), причиной конфликта между лицом, реализующим решение, его коллегами и частью администрации может быть приверженность к прежним ценностям, в какой-то мере здоровый консерватизм, недоверие как к идее, так и к возможному ее результату. Причиной конфликта может быть и такая система мотивации и заинтересованности, в которой

выгода для новатора влечет за собой ущерб (действительный или надуманный) интересам отдельных лиц, структурных подразделений и даже всей организации.

В организации, берущейся за радикальные или не очень радикальные эволюционные изменения, периодически формируется состояние неопределенности, напряженности, стрессов. Инновация подрывает устойчивость, а любое производство и процесс стремятся сохранить статус-кво. Конечно, риск неудачи достаточно велик; кроме того, под воздействием безуспешной или успешной реализации программы из-за реакции окружения отдельные звенья, а иногда и все предприятие попадают в «немилость». Именно из-за традиционно негативного восприятия конфликтов общественный климат, возникший в связи с новыми решениями, не благоприятствует их реализации, даже обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление можно назвать недееспособностью (инерцией, невосприимчивостью) предприятия, общественных групп и общества в целом к новому.

Такой конфликтной ситуацией для ОАО «Апатит» является, например, уже упоминавшаяся необходимость снижения продолжительности отпусков практически для всех категорий персонала. Не секрет, что эта проблема актуальна для всей российской промышленности, где средняя продолжительность так называемых ежегодных перерывов в работе в 2-3 раза превышает западные стандарты. При этом дело не только, и даже не столько в дополнительных издержках и отвлечении трудовых ресурсов: потенциальные инвесторы из развитых стран рассматривают ее как негативный фактор инвестиционной привлекательности и недостаток государственного промышленного менеджмента, а это, в свою очередь, снижает устойчивость деятельности предприятия.