

Цементная промышленность

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ВЫВОДОВ

Обзор отрасли. В России насчитывается 50 цементных заводов, на которых занято примерно 40 тыс. человек. После пика 1990 г. производство цемента упало более чем на 60%, и сегодня его выпуск на душу населения вдвое ниже, чем в Польше. Приватизация отрасли не привела ни к ее консолидации, ни к значительным вложениям со стороны трех транснациональных компаний, представленных на российском рынке.

Уровень производительности. Ни количество рабочих мест, ни количество заводов в отрасли не сократилось даже после резкого падения производства. В результате производительность труда упала с 20% от уровня США в 1990 г. до 7% в 1997 г. На самом эффективном российском цементном заводе этот показатель равен 30% от уровня США, а на нескольких заводах не превышает 1%.

Причины низкой производительности на уровне процесса производства – это крайне низкая загрузка мощностей, излишняя специализация персонала, недостаточный уровень автоматизации на стадиях упаковки и доставки, а также несовершенный вариант «мокрой» технологии с использованием газа, который приводит к излишнему потреблению энергии и снижению качества выпускаемого цемента. Более чем у половины российских заводов есть возможность достигнуть 50% от уровня производительности труда в США. Для этого необходимо выполнить несколько условий, среди которых полная загрузка мощностей, использование наиболее эффективных методов организации и небольшие целевые инвестиции (направленные, например, на введение «полумокрой» технологии с использованием газа).

Внешние препятствия росту производительности и объема производства возникают в результате стойкого желания властей не допустить закрытия обреченных заводов. Региональные и муниципальные органы власти закрывают глаза на накапливающуюся у заводов задолженность по платежам в бюджет и за энергоносители, а также размещают государственные заказы на самых слабых предприятиях. Такое субсидирование и политические ограничения лишают перспективные предприятия возможности скупать и выводить из производства излишние мощности, повышать общую загрузку мощностей и вкладывать необходимые средства в модернизацию. Между тем социальная польза этих субсидий сомнительна: по-видимому, часть их переводится через сложные бартерные сделки в торговые компании, создаваемые специально для проведения конкретной сделки.

Перспективы развития отрасли и практические выводы. Перенаправление средств, которые сейчас уходят на энергетические и налоговые субсидии, для выплаты целевых пособий увольняемым рабочим, может обеспечить быстрое реструктурирование отрасли. Это позволило бы увеличить производство более качественного и дешевого цемента, требующегося в ряде смежных секторов, например, в строительстве и нефтедобывающей отрасли.

Исследование цементной промышленности

Цементная промышленность была выбрана нами для исследования, так как в этой отрасли хорошо отражены особенности важного для экономики России сектора строительных материалов. Соответственно, настоящее исследование тесно связано с проведенными исследованиями жилищного строительства и черной металлургии. Особенность цементной отрасли заключается в том, что она в основном сконцентрирована на внутреннем рынке и по причине неудобства транспортировки цемента чаще всего сильно локализована. Хотя цемент редко является предметом международной торговли, в последнее время в мире здесь все более явно доминирует несколько глобальных участников рынка (например, Holderbank и Lafarge).

ОБЗОР ОТРАСЛИ

В 1997 г. производство цемента в России составляло менее 27 миллионов тонн в год, то есть по сравнению с пиковым по объему производства 1990 г. снижение составило 68%. Это произошло из-за развала системы финансирования инфраструктуры (включая оборонную) и 25-процентного спада объема жилищного строительства (объемы производства скорректированы с учетом возросшего качества и теневого сектора – см. исследование «Жилищное строительство»). Большая часть производимого на настоящий момент цемента идет на нужды жилищного строительства (Иллюстрация 1). Спрос на цемент также уменьшается в результате явного смещения рынка жилищного строительства от панельных зданий к кирпичным. Удельный расход цемента, потребляемого при производстве панелей, также снизился, поскольку приватизированные строительные фирмы испытывают сильное давление со стороны конкурентов и стараются оптимизировать расход всех используемых материалов.

Сегодня Россия, являвшаяся в 1990 г. одним из крупнейших производителей цемента на душу населения, занимает по этому показателю последнее место среди сравниваемых стран (Иллюстрация 2). Производство цемента на душу населения в России составляет половину от польского. За период с 1990 по 1992 г. производство цемента снизилось и в Польше (хотя значительно меньше, чем в России – на 30%). Сейчас, благодаря крупным инвестициям в инфраструктуру, производство цемента в Польше восстанавливается, несмотря на то, что объем жилищного строительства там очень низок – значительно ниже, чем в России. Если уровень инвестиций в развитие инфраструктуры в России не восстановится, снижение спроса на цемент может продолжаться, поскольку государство и крупные компании продолжают постепенно отказываться от субсидирования жилищного строительства (панельных домов). Спрос на цемент у розничных клиентов по-прежнему низок, однако он постепенно растет, и в 1996 г. 15% всего цемента было продано в расфасованном виде.

В большинстве регионов снижение спроса на цемент примерно одинаково, и только на Дальнем Востоке, в Центральном регионе и Поволжье объемы существенно отличаются от средних по стране. На Дальнем Востоке ситуация значительно хуже, поскольку там были прекращены почти все инвестиционные проекты и строительные программы. Кроме того, как описано далее, там ситуация усугубляется непомерно высокими ценами на цемент. В Центральном регионе положение относительно лучше благодаря значительному объему в

основном субсидированного строительства панельных зданий в Москве. От этого выигрывают и производители цемента в Поволжье, которые имеют возможность перевозить его в Москву дешевым водным путем по Волге (Иллюстрация 3).

Качество российского цемента остается низким, и улучшения здесь незначительны. Только несколько заводов, как правило, в Центральном регионе, в 1998 г. производили цемент марки 500, то есть западного стандарта. Низкое качество цемента отрицательно влияет на показатели производительности во многих смежных отраслях, представляющих собой последующие звенья производственно-коммерческой цепочки – жилищном строительстве и нефтедобыче, где применение некачественного цемента может привести к глушению скважины (см. исследования «Жилищное строительство» и «Нефтедобывающая промышленность»).

Приватизация цементной отрасли в 1993–95 гг., как и в других секторах российской экономики, проводилась последовательно и постепенно, предприятие за предприятием. В результате ее постепенно появились как отечественные, так и иностранные участники рынка, консолидирующие отрасль, особенно в Центральном регионе и Московской области. В остальных регионах производство цемента остается полностью фрагментированным (Иллюстрация 4). В России существует около 50 цементных заводов, производственные мощности сорока из которых превышают минимально эффективные масштабы (около 1 миллиона тонн цемента в год). На большинстве заводов применяется мокрая технология производства с использованием в качестве источника энергии газа, в отличие от обычной для Запада сухой технологии с использованием электричества.

Хотя за период между 1990 и 1997 гг. объем производства цемента снизился на две трети, занятость в отрасли сократилась лишь незначительно – менее чем на 15%.

УРОВЕНЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Исследуя эффективность цементной промышленности, мы в основном рассматривали производительность труда в этой отрасли. В качестве сравнительного ориентира были взяты показатели США и, в некоторых случаях, Польши.

В 1997 г. средняя производительность труда в российской цементной промышленности составляла всего 7% от американской. При вычислениях показатели объема производства цемента в России был скорректирован таким образом, чтобы отразить как значительную разницу в качестве, так и тот факт, что российские цементные заводы потребляют в среднем в три раза больше энергии, чем аналогичные заводы на Западе. С учетом этих факторов объем производства в России при расчетах был снижен, соответственно, на 20 и 40%. Мы также сделали поправку на то, что, в отличие от Запада, около 20% рабочей силы российских цементных заводов все еще занято в сфере социальной инфраструктуры.

За период с 1990 г. производительность труда в России в абсолютном выражении (то есть безотносительно к показателям других стран) снизилась приблизительно на 60%. Это снижение произошло из-за сокращения объема производства при сохранении почти прежнего уровня занятости и всех существовавших предприятий. Здесь эта ситуация является наиболее ярким проявлением общей тенденции, наблюдаемой в большинстве отраслей российской промышленности.

Только двум российским цементным заводам удается поддерживать производительность труда на уровне приблизительно 30% от американского. Эти

заводы находятся в Центральном регионе и Поволжье – там, где падение спроса ощущалось не так сильно. Это позволило им поддерживать загрузку мощностей на прежнем уровне и совершенствовать технологии для более эффективного использования энергии. Производительность труда на российских заводах, расположенных восточнее Урала, самая низкая – в некоторых случаях всего 1% от уровня США. Наиболее эффективные цементные заводы в Польше на настоящий момент достигают 55% от американской производительности труда, что почти в два раза выше уровня самых лучших цементных заводов в России (Иллюстрация 5).

ИСТОЧНИКИ РАСХОЖДЕНИЙ В УРОВНЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Иллюстрация 6 показывает результаты анализа возможных причин различия в производительности труда между цементными заводами России и США. Причины, определяющие низкую производительность российских заводов, принадлежат к двум группам. С одной стороны, мы объясняем отставание производительности труда различиями в производственных процессах и численности рабочей силы на самих предприятиях двух стран. С другой стороны, мы пытаемся определить, какие из внешних факторов больше всего препятствуют восстановлению и реструктурированию российской цементной промышленности. Эти внешние факторы могут оказывать влияние на действия руководства предприятий как прямо (например, низкий уровень автоматизации может быть обусловлен низкой стоимостью рабочей силы), так и косвенно, воздействуя на уровень конкуренции в отрасли.

Процесс производства

Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что большая часть отставания в производительности труда обусловлена избытком рабочей силы, непосредственно связанным с низким уровнем загрузки мощностей, неэффективной организацией труда, недостаточной автоматизацией и использованием технологий, неэффективно расходующих энергию. Примерно две трети российских цементных заводов имеют возможность достичь около 50% американской производительности труда только с помощью ограниченных инвестиций в фасовочные линии и совершенствования применяемой сегодня мокрой технологии с использованием газа в качестве источника энергии (Иллюстрация 7). Такого уровня производительности труда достигли лучшие польские компаниями. Дальнейшее повышение производительности потребовало бы значительных инвестиций (переход на сухую технологию с использованием электричества и дальнейшей автоматизации), которые на сегодняшний день в России экономически не оправданы. Мощности примерно трети российских цементных заводов не соответствуют минимально эффективным масштабам производства или на этих заводах применяется устаревшая мокрая технология с использованием в качестве источника энергии мазута или угля. Максимальный теоретически достижимый уровень производительности труда на таких заводах после осуществления таких (только экономически оправданных в современных условиях) инвестиций, не может превысить 10% от уровня производительности труда в США. Подробнее наша аргументация изложена ниже.

Низкая загрузка мощностей

На настоящий момент загрузка мощностей цементных заводов в среднем составляет 33%, в то время как в 1990 г. она была почти 100-процентной. У лучших предприятий этот показатель достигает порядка 75%, в то время как у

худших заводов он может равняться всего 7% (Иллюстрация 8). Поскольку производство цемента – непрерывный процесс, продолжающийся круглосуточно, заводы могут реагировать на снижение спроса, в лучшем случае, закрывая отдельные производственные линии (на каждой из которых выпускается около 0,5 миллионов тонн цемента в год). Таким образом, в принципе, цементные заводы с несколькими линиями и низкой загрузкой мощностей могут сокращать рабочую силу, по крайней мере, пропорционально уменьшению количества линий, но этого не делается, и на большинстве заводов численность штата избыточна, несмотря на изменения в уровне загрузки мощностей. Только десять небольших заводов, у которых имеется всего по одной линии, должны прямо и в полной мере пострадать от низкой загрузки мощностей. За счет спроса на цемент в Москве уровень загрузки цементных заводов в Центральном регионе и Поволжье более высокий. Спрос на цемент, производимый этими заводами, выше также и потому, что только эти заводы производят высококачественный цемент (марки 500), или они выигрывают за счет начавшейся консолидации заводов, принадлежащих одним и тем же фирмам.

По нашей оценке, простое закрытие нежизнеспособных цементных заводов (около 25% общей занятости) и сокращение штатов остальных крупных заводов пропорционально остановке производственных линий (при текущем уровне спроса – еще 25% рабочих) может дать снижение общей занятости в отрасли на 50%. Это потенциальное сокращение избыточной рабочей силы означало бы повышение производительности труда в отрасли с 7 до 14% от американского уровня (см. Иллюстрацию 7).

Неэффективная организация деятельности предприятий

- ¶ **Организация труда.** Даже при условии полной загрузки мощностей значительные различия в штате российских заводов с одинаковыми технологиями и масштабами производства (выше минимально эффективных) означает, что многие из них обладают значительным потенциалом улучшения организации труда. Если наиболее эффективные методы организации деятельности будут применяться на всех этих заводах, их производительность труда повысится на 25% (Иллюстрация 9). Это соответствует росту производительности труда в отрасли в целом с 14% от американского уровня до 17% (см. Иллюстрацию 7). Один из руководителей российского завода, на котором применяются наиболее эффективные в отрасли методы работы, отметил, что даже там производительность можно повысить еще на 30 процентов. Этого можно добиться за счет совмещения функциональных обязанностей сотрудников и обучения в процессе работы (что достигается значительно легче с молодыми сотрудниками), а также за счет улучшения связи между маркетингом и планированием производства. Это позволило бы заводу повысить производительность труда с 30 до 40% от уровня США (см. Иллюстрацию 7).
- ¶ **Отношения с поставщиками.** При сегодняшних низких объемах производства обеспечение сырья для цементных заводов в России не является проблемой. Как и на Западе, передовые российские компании в настоящее время проводят вертикальную интеграцию с целью избежать назначения монопольных цен на сырье из местных карьеров.
- ¶ **Обучение рядового персонала.** Как было упомянуто ранее, обучение немолодых рабочих совмещению нескольких функций, а также ответственной эксплуатации оборудования (тем более нового), оказывается непростой задачей. Поэтому наиболее эффективные российские компании либо способствуют как можно более раннему их

выходу на пенсию, либо переводят их в сферы социальной инфраструктуры, функции которых впоследствии постепенно выводятся из состава предприятия.

Квалификация руководителей, включая уровень бригадиров, также вызывает определенные нарекания. Компании, стремящиеся к максимальной эффективности, производят смену руководителей, чему часто предшествует длительный и интенсивный процесс «борьбы за власть» на предприятии.

Низкая капиталоемкость и несовершенные технологии

Для российских заводов имеются две основных области возможного осуществления инвестиций – совершенствование существующих технологий производства (для повышения качества цемента и повышения эффективности использования энергии) и автоматизация погрузки и фасовки. Наиболее эффективные российские заводы уже осуществили инвестиции по обоим этим направлениям. Период окупаемости этих инвестиций составляет менее двух лет. Такие преобразования позволяют жизнеспособным российским цементным заводам повысить производительность труда с 17 до 30% от уровня США (см. Иллюстрацию 7). Дополнительные инвестиции, необходимые для достижения американского уровня производительности, на сегодняшний момент в России экономически не оправданы (Иллюстрация 10).

¶ **Недостаток инвестиций.** На большинстве заводов в России применяется мокрая технология с использованием в качестве источника энергии газа, мазута или угля. На Западе обычной является более эффективная с точки зрения расходования энергии сухая технология с применением электричества. Наиболее эффективные российские компании применяют относительно современную мокрую технологию с использованием газа, что позволяет им производить цемент марки 500, затрачивая в среднем в два раза меньше энергии (повышение производительности труда на 50% при текущем уровне цен на цемент и энергию в России соответствует 10 процентным пунктам на Иллюстрации 7). Большинство российских заводов может усовершенствовать свои технологии до этого уровня. Затраты на это составят всего 10 долларов США на тонну производственных мощностей завода. Некоторые цементные заводы уже начали процесс такого обновления имеющегося на них оборудования. Его невозможно провести лишь на шести заводах, где используется устаревшая мокрая технология с применением угля.

Наиболее эффективные цементные заводы в Польше переходят на сухую технологию с применением электричества. По сравнению с лучшей из технологий, применяемых в России, – мокрой с использованием газа – это позволяет экономить еще 30% энергии. Однако переход на новые технологии является весьма дорогостоящим (70 долларов США на тонну производственных мощностей). Он не может оказаться экономически оправданным в России, где цены на газ очень низки по сравнению с ценами на электроэнергию, а влажность используемого сырья выше, чем на Западе. На американских цементных заводах эффективность использования энергии дополнительно повышается в результате предварительного прокалывания сырья, что возможно только при сухой технологии с использованием электроэнергии (Иллюстрация 11).

В данном исследовании мы не затронули отрицательного воздействия производства цемента на окружающую среду. Для того чтобы достичь относительно низкого уровня загрязнения (как на Западе),

большинству российских цементных заводов необходимо произвести замену фильтров, которые давно уже выработали свой ресурс. Эта дорогостоящая операция, по всей видимости, не рассматривается местными органами власти в числе приоритетных мер.

Один из лучших российских заводов также инвестировал средства в специальные элеваторы, позволяющие эффективнее осуществлять погрузку цемента в цементовозы и железнодорожные вагоны (увеличение производительности труда на 15% – 3 процентных пункта на Иллюстрации 7). По мнению руководства этого завода, крупные целевые инвестиции в фасовочные линии (такие, как были осуществлены на польских заводах, применяющих наиболее эффективные методы работы), позволят повысить производительность труда еще на 25% (десять процентных пунктов производительности труда на Иллюстрации 7). Достижение западных уровней автоматизации потребовало бы инвестировать 50 долларов США на тонну производственных мощностей, что в России на сегодняшний момент не может быть экономически оправданным, учитывая крайне низкую стоимость рабочей силы.

Взаимодействие предприятий отрасли

По причине того, что транспортировка цемента требует очень больших затрат, конкурентная борьба идет в основном в рамках локальных рынков. Заводы редко поставляют цемент клиентам, находящимся в радиусе свыше 500 километров от них. Объемы внешней торговли цементом крайне малы.

Только две западные компании, принадлежащие к числу наиболее эффективных, вышли пока на российский рынок. Lafarge контролирует два завода (4% рынка), а Holderbank является младшим акционером ряда компаний, включая «Штерн Цемент» и «Альфа Цемент». Ни одна, ни другая компания пока не осуществила каких-либо значительных инвестиций в производство. Эти фирмы, деятельность которых в основном сосредоточена в Центральном регионе, начинают проводить консолидацию предприятий отрасли.

Учитывая, что в цементной промышленности совокупные мощности заводов значительно превосходят спрос, причем излишние мощности не закрываются, а признаков восстановления спроса не наблюдается, в отрасли идет жесткая борьба за клиентов, расплачивающихся за продукцию реальными денежными средствами (30% рынка). Остальная часть рынка опутана бартерными схемами, которые создают ценовую непрозрачность и неопределенность, поскольку движущей силой сделок являются не ценовая конкуренция, а ряд других факторов (уклонение от уплаты налогов, предпочтительное отношение к отдельным компаниям и проектам и т.п.). Бартер также приводит к нецивилизованной конкуренции некоторых торговых компаний, специально создаваемых в определенных звеньях отраслевой цепочки для извлечения руководителями личной выгоды из своих предприятий или уклонения от уплаты налогов и заинтересованных в скорейшей продаже имеющегося у них цемента по демпинговым ценам.

В удаленных регионах цены на цемент могут в два раза превышать цены Центрального региона (80 против 40 долларов США – см. Иллюстрацию 12), что

происходит из-за крайне неэффективной работы местных производителей и высоких транспортных издержек, которые защищают их от конкуренции.

Внешние факторы

В этом разделе мы ставим целью определить наиболее важные внешние факторы, замедляющие реструктурирование российской цементной промышленности: макроэкономические условия, нормативно-правовую сферу, вмешательство властей в деятельность компаний и т.д. Мы пытаемся определить, что именно мешает лидерам отрасли инвестировать средства в развитие производства, сокращать избыточный штат и консолидировать отрасль, а также что позволяет продолжать функционировать мелким и устаревшим цементным заводам.

Мы пришли к выводу, что основным препятствием для роста производительности труда являются скрытые государственные субсидии, предоставляемые наиболее слабым участникам рынка. Эти субсидии выражаются в обеспечении их дешевой энергией, терпимом отношении к налоговым задолженностям и предоставлении выгодных контрактов. Региональные и муниципальные органы власти, при фактическом одобрении федеральных властей, субсидируют цементные заводы в своих регионах, стараясь избежать социально-политических последствий закрытия заводов или просто сокращений рабочей силы. Кроме того, эта поддержка и препятствия политического характера мешают компаниям, применяющим наиболее эффективные методы работы, приобретать имеющиеся избыточные мощности, с тем, чтобы в дальнейшем закрывать их, создавая условия для реструктурирования и технического перевооружения жизнеспособных предприятий, обеспечивая им необходимые объемы производства.

Существует еще четыре фактора, хотя и гораздо менее важных, которые замедляют реструктурирование отрасли. Это неопределенность макроэкономической ситуации, необеспеченность прав младших акционеров, низкие денежные затраты на рабочую силу и низкая ее мобильность, а также высокая стоимость перевозок. Более подробно эти факторы проанализированы ниже.

Неравные условия конкуренции предприятий отрасли: скрытые государственные субсидии

Цементная промышленность непосредственно связана с двумя отраслями, представляющими собой предыдущее и последующее звенья производственно-коммерческой цепочки, которые до сих пор сильно контролируются органами власти различных уровней. Это, с одной стороны, энергетика (затраты на энергию составляют более 50% себестоимости цемента) и, с другой стороны, строительство (более 60% цемента используется для финансируемых государством инфраструктурных программ и проектов жилищного строительства).

В смежной отрасли – энергетике, представляющей предыдущее звено экономической цепочки, – региональные органы власти, которые в большинстве регионов владеют контрольными пакетами акций газораспределительных организаций, могут обеспечивать бесперебойное снабжение энергией (как газом, так и электричеством, обычно вырабатываемым на электростанциях, работающих на газе) местных цементных заводов, даже если эти заводы не полностью оплачивают получаемую энергию. Это приводит к накоплению задолженностей РАО «Газпром» и «ЕЭС», которые, в свою очередь, не могут выполнять своих налоговых обязательств перед федеральным бюджетом.

Альтернативой неплатежам поставщикам энергии является оплата ее по бартеру, квартирами или цементом по ценам, значительно превышающим рыночные. В свою очередь, РАО «Газпром» и «ЕЭС» остается вносить свои налоговые платежи или выполнять социальные обязательства перед сотрудниками с помощью полученных по завышенным ценам квартир.

В строительстве, являющимся последующим звеном экономической цепочки, региональные и муниципальные органы власти вместе с крупными производственными предприятиями, находящимися с ними в тесном контакте, все еще продолжают финансировать большинство проектов строительства инфраструктуры и приблизительно 40% проектов жилищного строительства. Обычно это – строительство панельных зданий, требующее больших объемов цемента (см. исследование «Жилищное строительство»). Существование многих бывших государственных строительных фирм все еще напрямую зависит от финансируемых государством программ жилищного строительства. Органы власти во многих городах стараются свести к минимуму риск социально-политических последствий закрытия предприятий и сокращений сотрудников, предоставляя этим строительным фирмам государственные программы жилищного строительства (см. исследование «Жилищное строительство»). Местные органы власти могут также порекомендовать строительным фирмам, где приобрести цемент (естественно, по бартеру, так как данные за 1997 г. свидетельствуют о том, что более 70% цемента продается именно так).

Общий итог всего перечисленного заключается в том, что производство цемента (на местных заводах), предназначенное для «финансируемых из местного бюджета» программ строительства инфраструктуры и жилья, фактически посредством системы бартера, субсидируется из федерального бюджета.

Бартерные схемы, приводимые в движение рядом социально-политических причин, благодаря своей непрозрачности, помогают компаниям уклоняться от уплаты налогов и предоставляют руководителям всей отраслевой цепочки возможности для личного обогащения.

Бартерные схемы так распространены, а их масштабы так велики, что они практически не дают возможности осуществлять какие-либо серьезные попытки реструктурировать отрасль. Реструктурирование отрасли неизбежно должно будет произойти путем консолидации избыточных мощностей с наиболее жизнеспособными предприятиями. Такую консолидацию будут производить несколько наиболее эффективных компаний при условии ожидания некоторого повышения спроса на цемент в будущем. Нет смысла осуществлять инвестиции в завод, когда отсутствует гарантия, что загрузка мощностей на нем когда-либо превысит 30% (низкая загрузка мощностей пропорционально продлевает срок окупаемости инвестиций). До тех пор, пока у самых неэффективных цементных заводов есть доступ к дешевой энергии и клиентам, для которых цена не имеет большого значения, они не будут ощущать финансового давления, которое могло бы заставить их закрыться или продать свои мощности по низким ценам структурам, консолидирующим предприятия отрасли. Это тем более справедливо в случае, когда руководители завода «выкачивают деньги» из предприятия, получая личную выгоду, пользуясь возможностями, открывающимися в результате бартерных схем, необеспеченностью прав младших акционеров и налаженными связями с местными органами власти (если руководители этих предприятий не забывают о социальных интересах города). Даже если консолидирующие силы отрасли имели бы возможность скупать избыточные мощности, местные органы власти все равно могли бы препятствовать любому запланированному закрытию производства. Они могли бы, например, дать понять, что для будущих государственных программ жилищного строительства цемент будет покупаться у основного конкурента данной фирмы, либо снова поднять вопрос о неоплаченных обязательствах перед местными правительственными организациями или газораспределительными организациями. Если учесть влияние администраций

на местные арбитражные суды, открывающаяся в результате перспектива вряд ли будет выглядеть обнадеживающей для руководителей цементных заводов.

Кроме того, широкая распространенность бартерных схем и субсидирования не дает возможности четко ответить на вопрос, какой спрос на цемент можно ожидать в будущем в случае, если эта практика будет прекращена. Действительно, если прекратится государственное финансирование строительства панельных зданий, а значительных улучшений в экономике не произойдет, спрос на цемент в кратко- и среднесрочной перспективе может упасть еще на 50%. По свидетельству представителя одной международной фирмы – производителя цемента, основной причиной, по которой его фирма не собирается осуществлять никаких значительных инвестиций в России, является бартер и его последствия.

Другие, менее важные, факторы

- ¶ **Общэкономическая нестабильность** имеет меньшее значение, так как, даже при низкой стоимости капитала, большинство капиталовложений, необходимых для достижения производительности труда выше 50% от уровня США, в сегодняшних условиях оказываются экономически неоправданными по причине очень низкой стоимости рабочей силы и низких цен на газ. Это не умаляет значения того, что макроэкономическая нестабильность отрицательно влияет на спрос на цемент (в очень большой мере зависящий от роста ВВП). Как и бартер, макроэкономическая нестабильность не дает возможности надежно прогнозировать спрос на цемент в будущем. Крайне низкие цены, по которым приобретались российские цементные заводы, отражают высокую стоимость капитала в России. Эти цены в среднем в шесть раз ниже цен на польские предприятия (Иллюстрация 13). Необходимо отметить, что это является не только результатом макроэкономической нестабильности, но также и искажающих экономическую логику государственных субсидий, которые предотвращают консолидацию отрасли и повышение загрузки мощностей жизнеспособных заводов. Половина разницы цены российского и западного предприятия непосредственно объясняется именно этим фактом, поскольку на российских цементных заводах в среднем загружено 33% мощностей.
- ¶ **Проблемы в области корпоративного управления** связаны с тем, что, как нам часто приходилось слышать в ходе встреч с представителями предприятий, многие руководители (особенно не независимых и безнадежных заводов), находят более выгодным для себя «выкачивать деньги» из предприятия, получая личную выгоду, чем закрыть его или инвестировать средства и проводить реструктурирование. Эта практика будет продолжаться, пока такие руководители имеют возможность ущемлять права младших акционеров и получать 100% прибыли находящихся в их собственности торговых компаний, которым цемент продается по искусственно заниженной цене. Этот будет происходить до тех пор, пока будет открыт клапан, через который течет поток субсидий, и пока сотрудникам завода (часто являющимся его акционерами) существование такой практики будет предпочтительнее прямого закрытия предприятия.
- ¶ **Низкая стоимость и ограниченная мобильность рабочей силы** не дает рабочим возможностей защищать свои интересы и снижает заинтересованность руководства в более быстром сокращении избыточного штата. Даже самые эффективные компании в России не особенно активно занимаются улучшением своей организации – путем дополнительного обучения рабочих и совмещения функциональных

обязанностей, что позволило бы им сократить более 20% рабочей силы. Вместо этого они полагаются на естественную убыль рабочей силы, привлечение подрядчиков для выполнения второстепенных функций и предлагают программы, стимулирующие увольнение сотрудников по собственному желанию. Наконец, при сегодняшней стоимости рабочей силы в России только очень ограниченные инвестиции в автоматизацию производства могут оказаться экономически оправданными, даже если стоимость капитала значительно понизится.

¶ **Высокие транспортные издержки при железнодорожных перевозках.** До кризиса августа 1998 г. стоимость железнодорожных перевозок в долларовом эквиваленте находилась на западном уровне. Это являлось результатом очень низкой производительности труда и монополистическим ценообразованием МПС. В результате изолированные заводы к востоку от Урала фактически оказались огражденными от конкуренции. Крайнее проявление этого фактора наблюдается на двух цементных заводах на Дальнем Востоке, которые продают цемент по ценам в три раза выше, чем в среднем по стране. В целом, влиянию этого фактора подвержено менее 20% текущего объема производства.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ

Современная ситуация в российской цементной промышленности представляет собой порочный круг, который нелегко разорвать. Даже в случае если спрос на цемент повысится вдвое (что маловероятно в краткосрочной перспективе) и достигнет уровня сегодняшнего объема в расчете на душу населения в Польше, то в секторе все равно останется 50% избыточных мощностей и, как минимум, 50% избыточной рабочей силы. Государство должно разработать и внедрить механизмы, с одной стороны, позволяющие частным инвесторам добиваться консолидации отрасли и, с другой, обеспечивающие увольняемым сотрудникам адекватную социальную поддержку.

Задачей номер один является прекращение потока субсидий производителям цемента (в том числе, зачетов налогов и бартерных схем). Это приведет к консолидации отрасли, поскольку у безнадежных заводов не будет другого выбора, кроме закрытия или дешевой продажи своей собственности консолидирующим структурам отрасли. Для этого необходимо – в предыдущем звене производственно-коммерческой цепочки – дать возможность РАО «Газпром» и «ЕЭС» прекратить поставки энергии клиентам, которые не могут оплачивать ее денежными средствами, и изменить структуру газораспределительных организаций. В последующем звене цепочки необходимо создать рынок жилья, основанный на прозрачной системе оплаты денежными средствами. Целевая политика обеспечения населения жильем должна быть открытой и проводиться не путем его распределения, а с помощью предоставления нуждающимся средств на его приобретение (см. исследование «Жилищное строительство»). Кроме того, во избежание потенциального конфликта интересов, государственные чиновники и их аффилированные лица должны быть лишены юридического права прямо или косвенно участвовать в бизнесе, связанном с производством цемента или жилищным строительством.

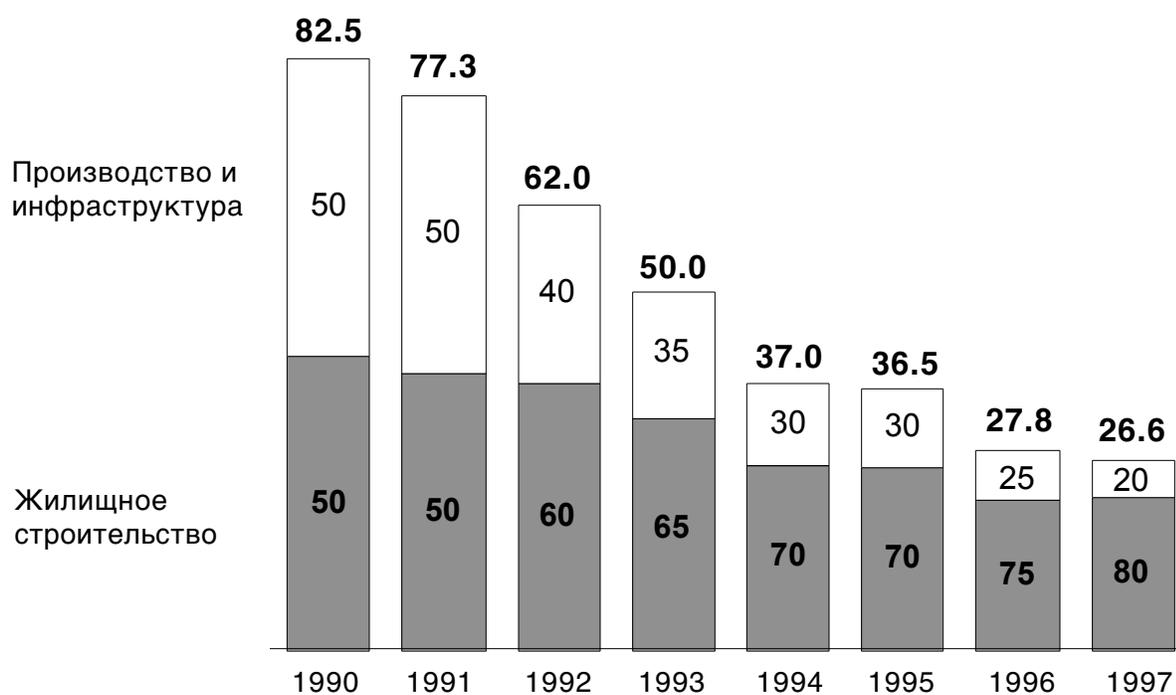
Для обеспечения этого процесса региональные и муниципальные органы власти должны позволить производить сокращения рабочей силы, адекватные закрытию избыточных мощностей. Нет оснований для того, чтобы сотрудники цементных заводов в этом отношении получали преимущество перед рабочими текстильных фабрик или машиностроительных заводов, уволенных за время реформ. Уйдя с завода, они потеряют лишь очень низкую зарплату, длительные

задержки выплаты которой иногда превращают ее в чисто символическую; в то же время тот факт, что эти сотрудники находятся в штате предприятия, надеясь на улучшения, которых не будет, лишает их стимула к поискам более эффективного трудоустройства. Временные социально-политические трудности, связанные с сокращениями, могли бы быть сглажены при помощи эффективной федеральной программы выплаты выходного пособия и, в течение недолгого времени, пособия по безработице.

Все это обеспечило бы возможность крупномасштабных иностранных инвестиций, привело к заметному снижению цен на цемент (с учетом его качества) и, соответственно, стимулировало спрос со стороны клиентов, расплачивающихся реальными денежными средствами. Кроме того, отказ от системы скрытых федеральных субсидий помог бы российскому правительству добиваться сбалансированности бюджета.

ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА И ПОТРЕБЛЕНИЯ ЦЕМЕНТА В РОССИИ

Млн. тонн; проценты

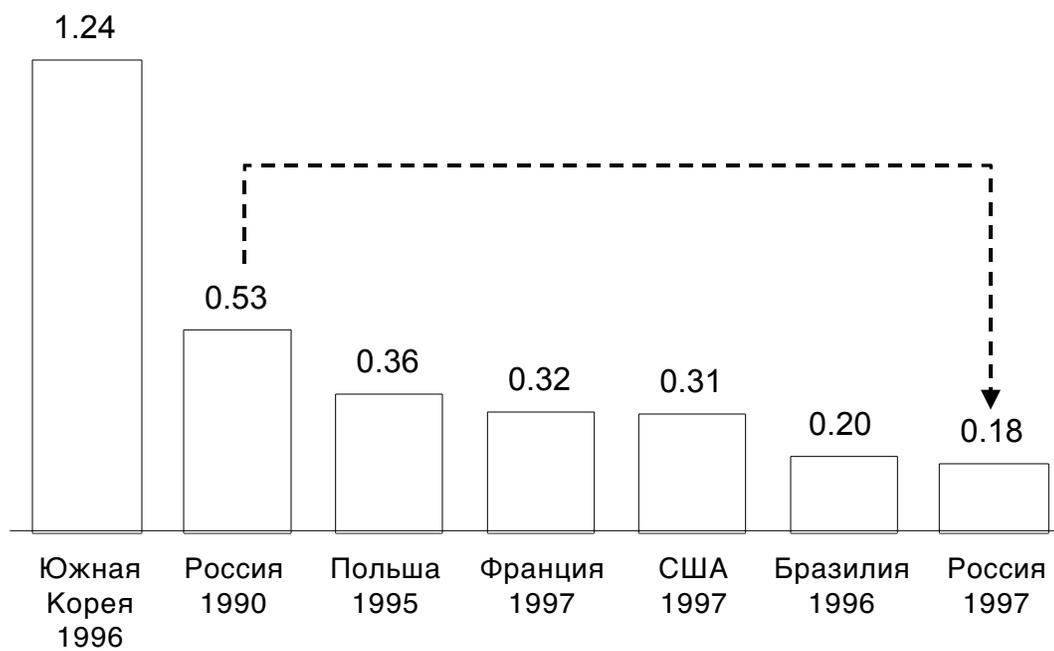


Источник: Госкомстат; Интервью

Иллюстрация 1

ПРОИЗВОДСТВО ЦЕМЕНТА НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ В РАЗНЫХ СТРАНАХ

Тонны на душу населения



Источник: Global Cement Report

Иллюстрация 2

ДИНАМИКА ПРОИЗВОДСТВА ЦЕМЕНТА ПО РЕГИОНАМ: 1995-97

Проценты

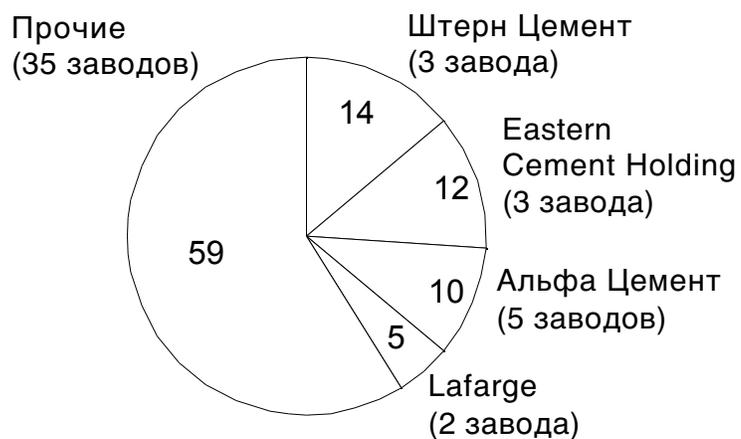


Источник: Госкомстат

Иллюстрация 3

СТРУКТУРА ОТРАСЛИ В РОССИИ В 1997 г.

Рынок России
Процент оборота



100% = 26.6 млн. тонн

Рынок Москвы
Процент оборота



100% = 4.0 млн. тонн

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

Индекс: уровень США в 1997 г. = 100

США
1997 г.



Польский завод с наиболее эффективными методами работы
1997 г.



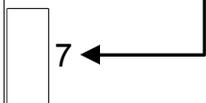
Российский завод с наиболее эффективными методами работы
1997 г.



Россия в среднем
1990 г.



Россия в среднем
1997 г.

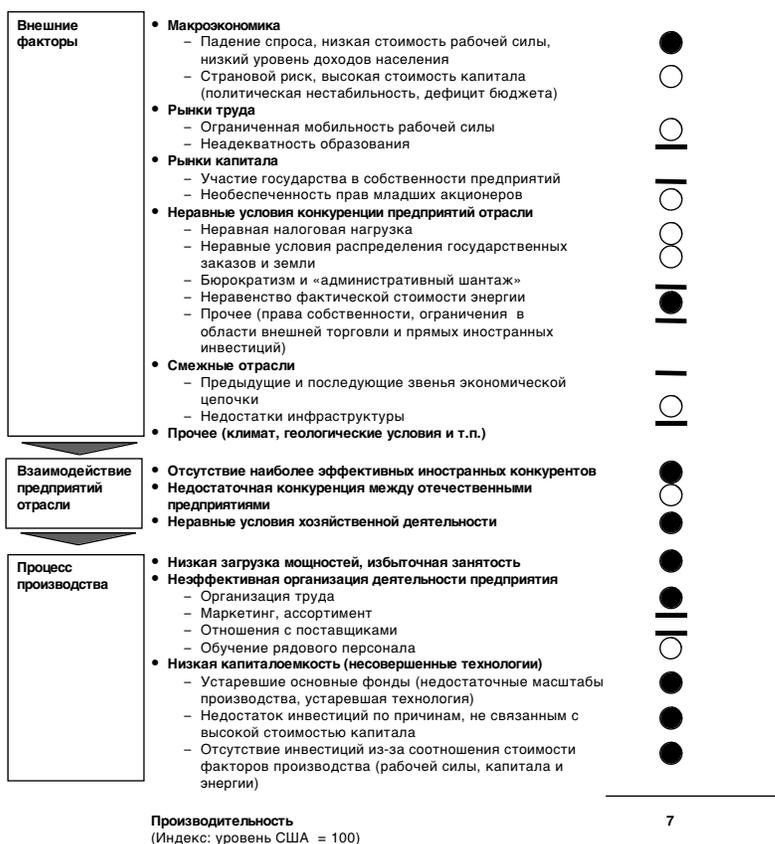


Наименее эффективный российский завод
1997 г.



ИСТОЧНИКИ НИЗКОЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА: ЦЕМЕНТНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

● Важно
○ Менее важно
— Не важно



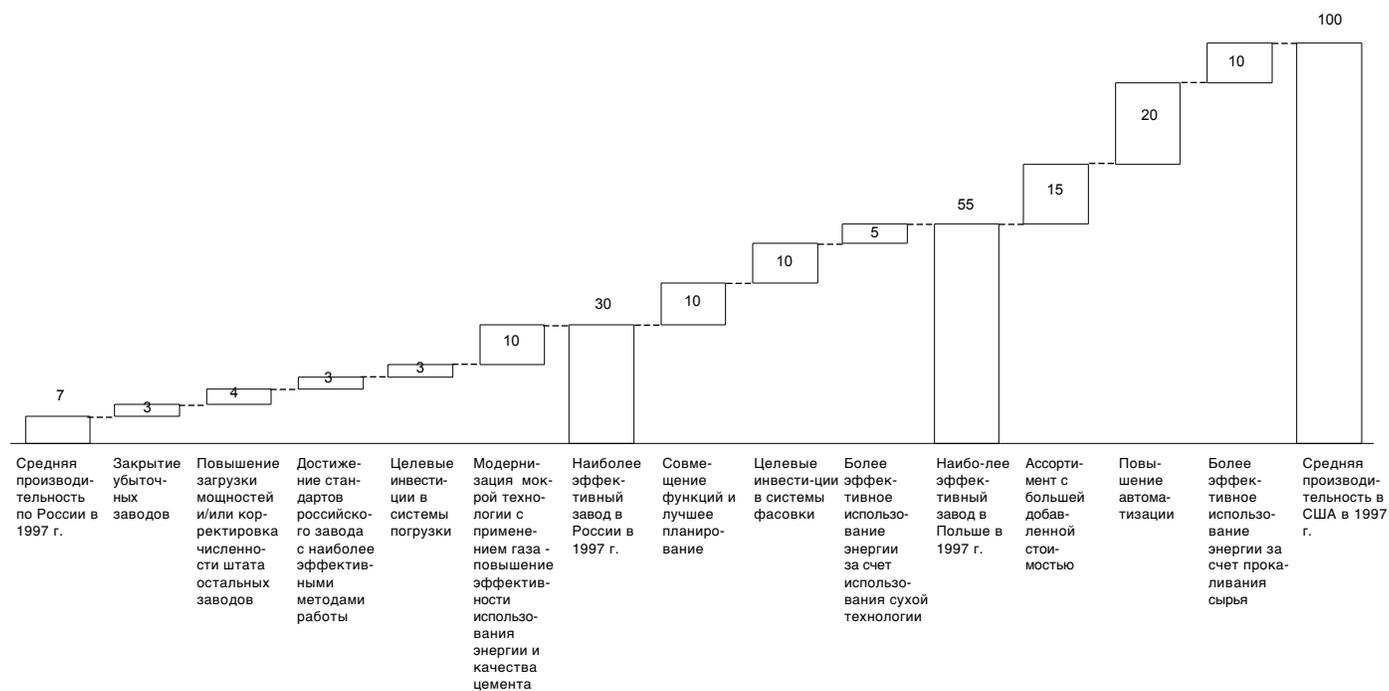
Производительность
(Индекс: уровень США = 100)

7

Иллюстрация 6

ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПРИ УСТРАНЕНИИ ПРЕПЯТСТВИЙ НА УРОВНЕ ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА

Индекс: уровень США = 100

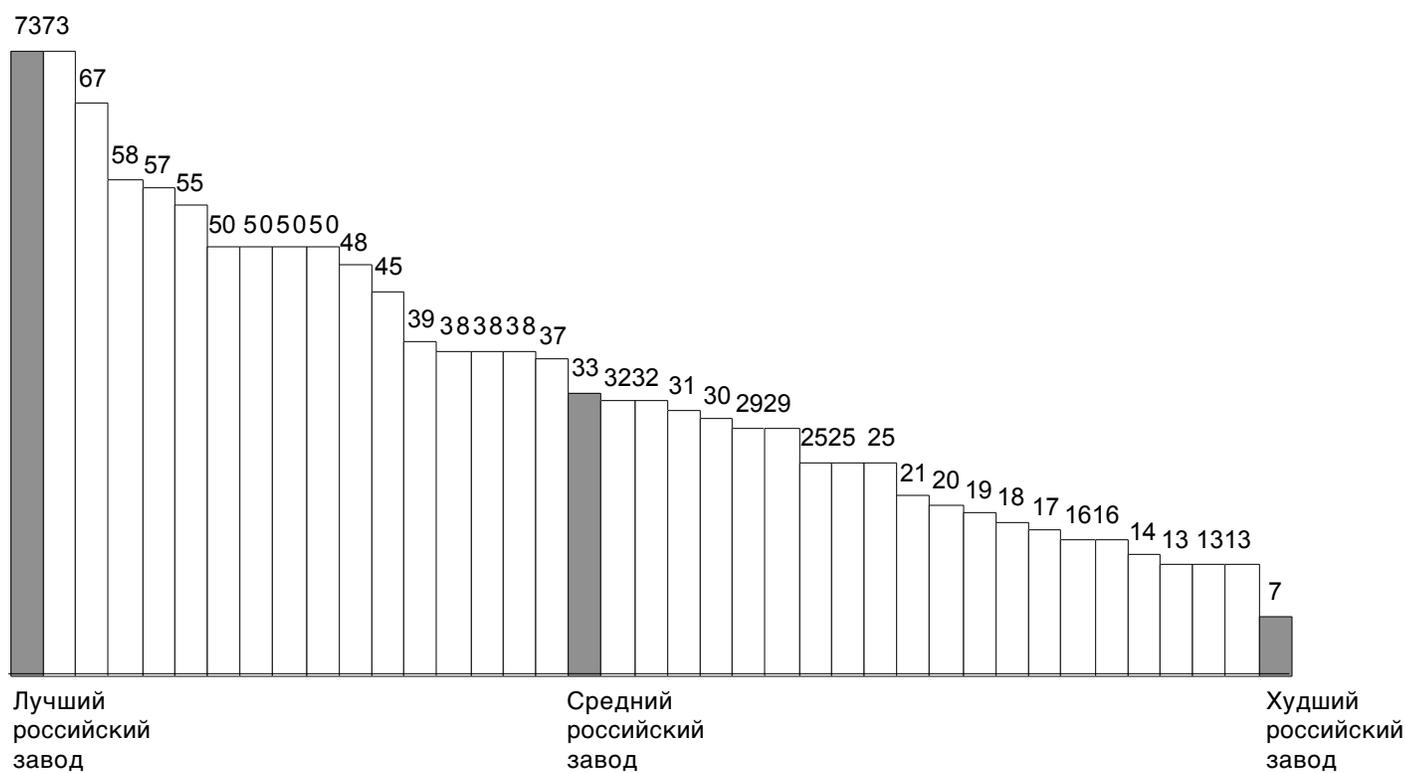


Источник: Анализ "МакКинзи"; Интервью

Иллюстрация 7

ЗАГРУЗКА МОЩНОСТЕЙ В 1997 г.

Проценты

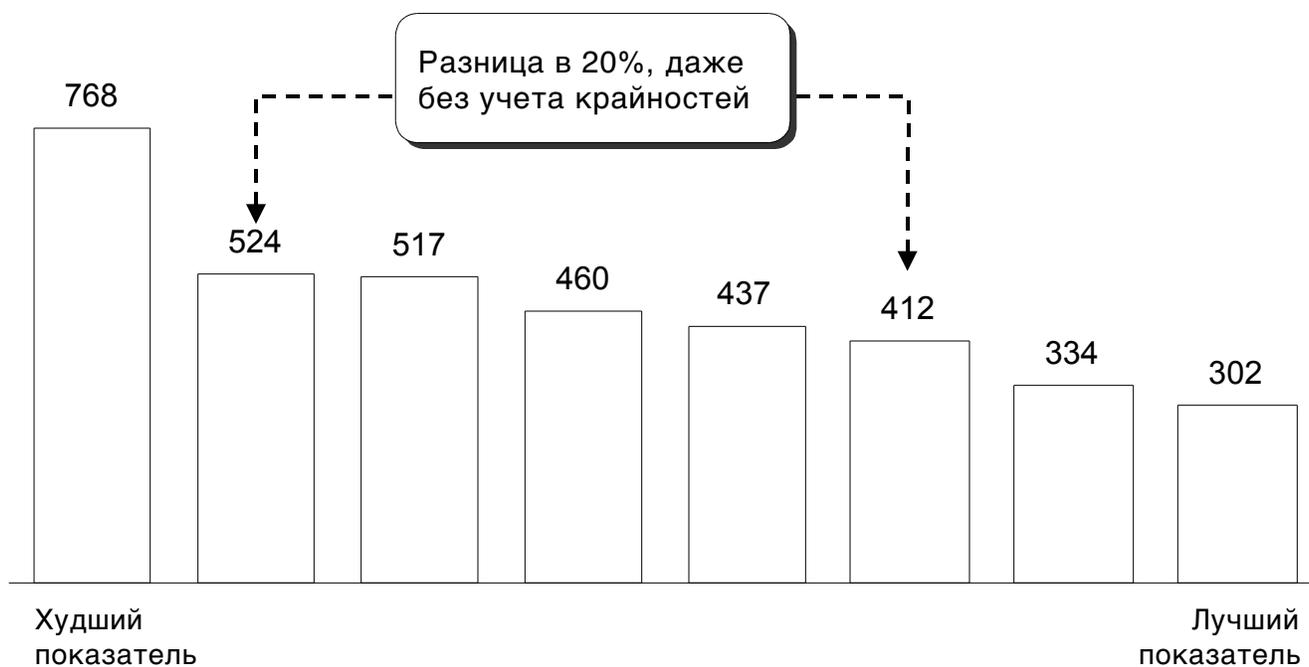


Источник: Fleming

Иллюстрация 8

КОЛИЧЕСТВО ПЕРСОНАЛА СРАВНИМЫХ ЗАВОДОВ* В 1997 г.

Количество персонала на миллион тонн мощностей



* Заводы с производственной мощностью более 2 млн. тонн цемента в год, применяющие мокрую технологию с использованием газа (количество персонала сильно не изменилось со времени полной загрузки мощностей)

Источник: Fleming; Анализ "МакКинзи"

Иллюстрация 9

ВОЗМОЖНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ

Долл. США на тонну, завод мощностью 1,5 млн. т в год при загрузке мощностей 60%

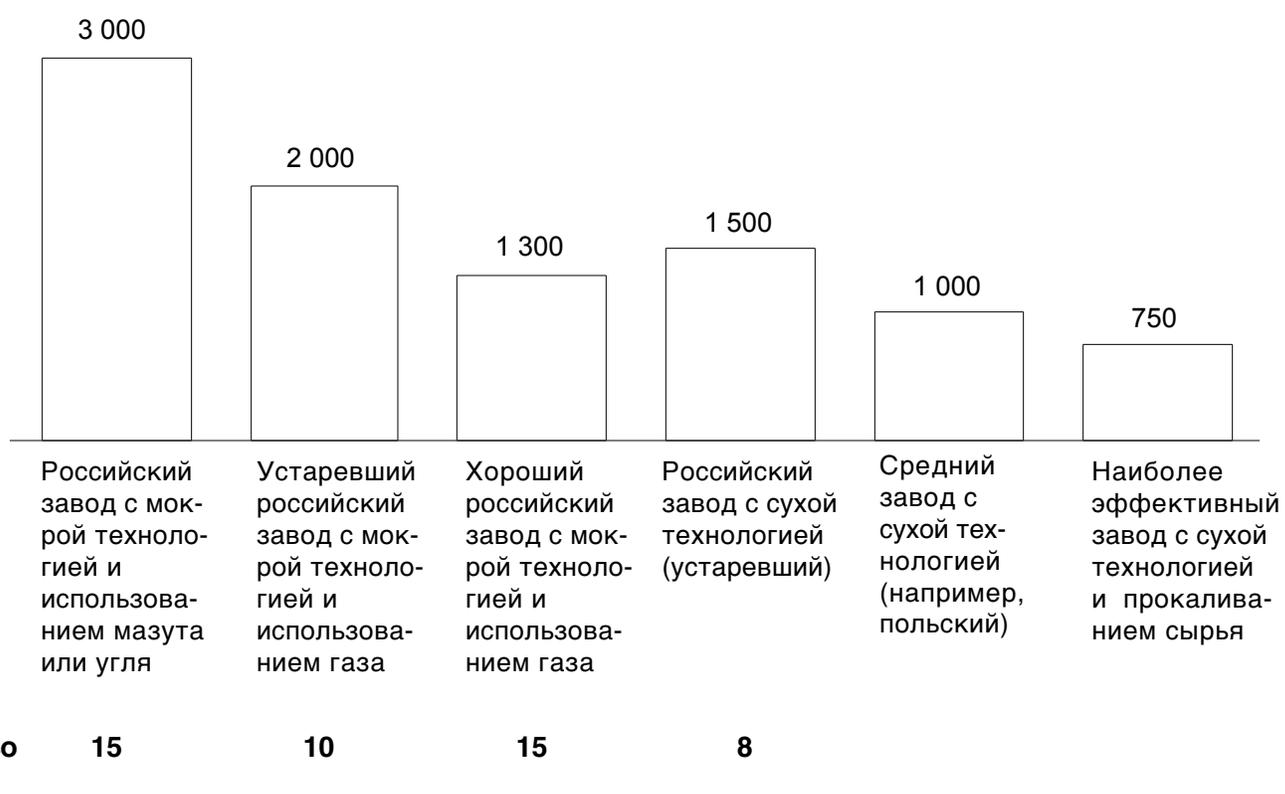
	Размер инвестиций	Ежегодная экономия на трудозатратах	Ежегодная экономия на энергии	Общая ежегодная экономия	Срок окупаемости инвестиций при ставке дисконтирования 25%
1 • Переход с угля или мазута на газ при мокрой технологии	10	0,2	5,0	5,2	2 года
2 • Модернизация старого производства, использующего мокрую технологию и газ (например, переход к "полумокрой" технологии)	5	0,2	2,5	2,7	2 года
3 • Переход к наиболее эффективному сухому способу					
– С современного производства с мокрой технологией и использованием газа	50 (с "нуля")	0,5	5,0	5,5	Невыгодно
– С устаревшего производства с мокрой технологией и использованием газа	50 (с "нуля")	0,7	7,5	8,2	20 лет
4 • Автоматизация фасовки	3	0,6	0,0	0,6	10 лет

Источник: Интервью

Иллюстрация 10

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭНЕРГИИ В 1997 г.

Ккал. на кг

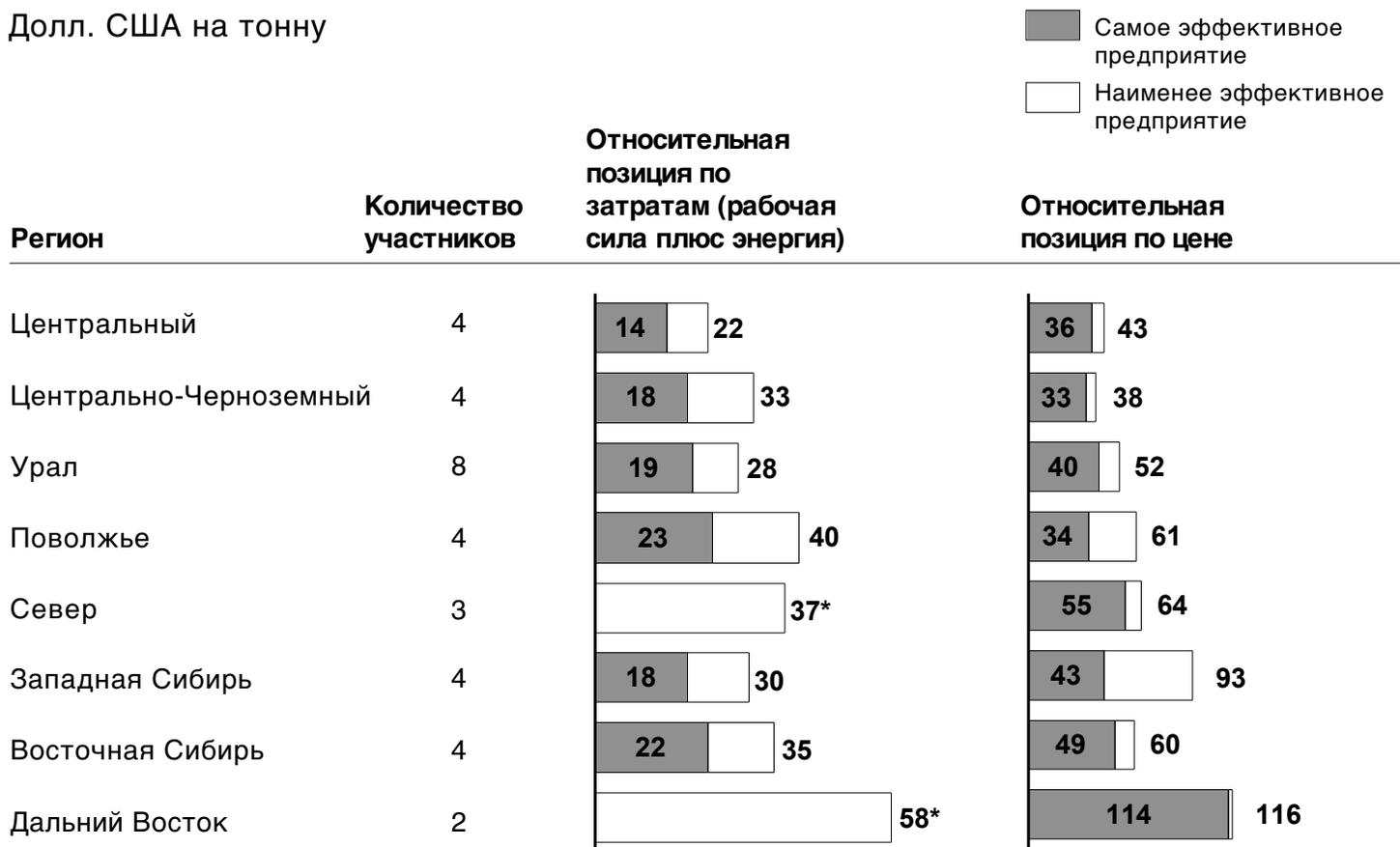


Источник: Интервью; Fleming

Иллюстрация 11

ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ В 1997 г.

Долл. США на тонну



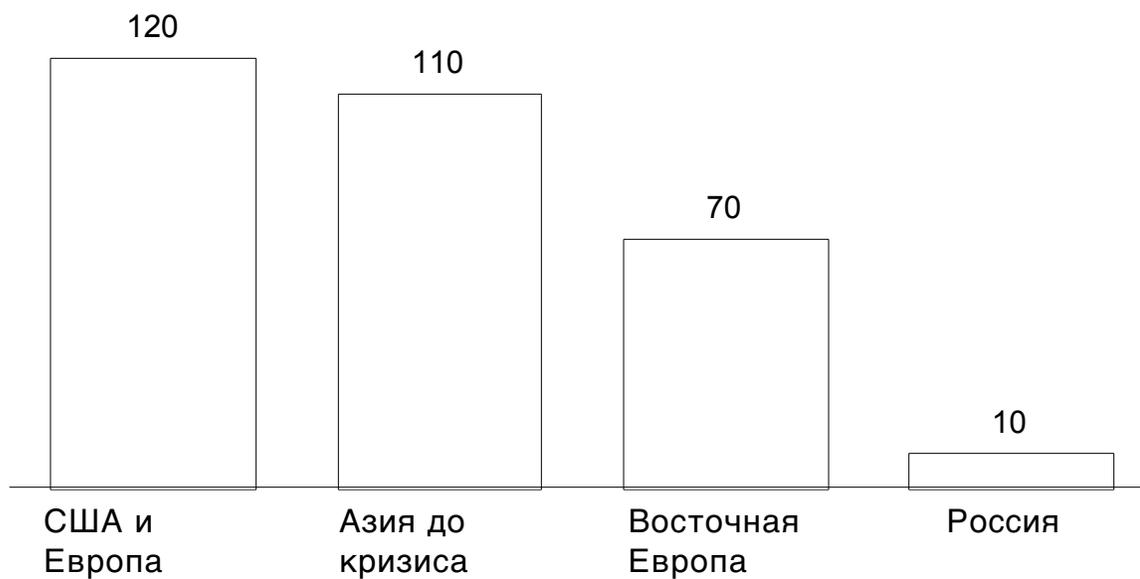
* Имеются данные только по одному предприятию

Источник: Fleming

Иллюстрация 12

ЦЕНА ПРОДАЖИ ЦЕМЕНТНЫХ ЗАВОДОВ В 1997 г.

Долл. США за тонну производственной мощности



Источник: Интервью; Fleming

Иллюстрация 13