

РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕРОПРИЯТИЙ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЯ НА МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В последние годы в области энергосбережения были приняты важные нормативно-правовые документы (законы, постановления Верховной Рады Украины, указы и распоряжения Президента Украины, постановления и распоряжения Кабинета Министров Украины, ГОСТы и т.п.), определяющие общий подход к решению задач энергосбережения на предприятиях.

Одним из важнейших показателей, характеризующих эффективность использования топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), являются масштабы потенциала энергосбережения. Потенциал энергосбережения горно-металлургического комплекса (ГМК) Украины оценивается «Комплексной государственной программой энергосбережения Украины» более чем в одну треть расходуемых топливно-энергетических ресурсов (ТЭР). Реально достижимый уровень их экономии на период до 2011 года определяется в 20—25% [1, с. 4—7].

По мнению некоторых специалистов, основными проблемами на пути развития энергосбережения в странах СНГ являются: слабость финансовой базы энергосбережения и отсутствие действенных экономических механизмов реализации энергосберегающих проектов [2, с. 49—56]. Именно поэтому особое внимание необходимо уделять внедрению комплекса малозатратных организационно-технических и экономических мероприятий. Важно, чтобы энергосбережение было задачей не только руководства предприятия, но стало «нормой поведения» каждого участника производственного процесса. Для этого недостаточно разработки комплекса мероприятий и технической готовности их реализации, а необходимо четкое и целенаправленное экономическое стимулирование такой деятельности. Например, в комплексе организационных мероприятий, внедряемых в ОАО «Западно-Сибирский металлургический комбинат», важное место отводится последовательному вовлечению всех уровней персонала в решение проблем, стоящих перед предприятием [3, с. 110—111].

В настоящее время возможность положительно воздействовать на мотивацию персонала используется крайне слабо и неумело (несмотря на богатый опыт из социалистического прошлого), хотя как составляющая

системы управления эффективностью энергопотребления — повышение мотивации, является одной из наиболее эффективных. Приоритетность энергосбережения в условиях развития рыночной экономики определяется усиленной мотивацией к снижению производственных расходов. Этот фактор в Украине должен сыграть особую роль в связи с тем, что затраты на приобретение ТЭР составляют значительную часть себестоимости продукции. С увеличением роли экономии ТЭР актуальным становится вопрос о создании Комплексной системы стимулирования, охватывающей все слагаемые эффективности энергопотребления.

Выработка стимулов экономии энергии персоналом предприятия является достаточно сложной проблемой [4, с. 77—78]. Важную роль в мотивации персонала играют понимание необходимости повышения эффективности энергопотребления на предприятии и роли каждого его участника независимо от уровня персонализации ответственности. Уже в конце 90-х годов ведущими экономическими институтами разрабатывались новые методики стимулирования энергосбережения [5, с. 79—81]. Их сутью являлось включение в себестоимость продукции затрат на премирование за экономию ТЭР. С одной стороны, это позволяло стимулировать энергосбережение не только на рентабельных предприятиях, но с другой стороны, из-за отсутствия увязки с достигнутой экономией размер премии для одного работника существенно ограничивался. Кроме того, одним из главных условий выплаты премии работникам являлось наличие экономии покупных ресурсов в целом по предприятию [6, с. 102—106].

В связи с вышеизложенным целью данной статьи является определение возможных направлений с целью создания действенной системы мотивации персонала к рациональному использованию ТЭР на металлургических предприятиях Украины. Для этого необходимо использовать все возможности: материальное вознаграждение, факторы общественного признания и самооценки и т.п.

Роль денежного вознаграждения считается ведущей в мотивации персонала. Однако необходимо учитывать, что материальное вознаграждение — очень

сложный мотивационный инструмент, и пользоваться им нужно очень осторожно, а учет и контроль для системы мотивации должны быть по возможности прозрачными.

Для организации материального стимулирования персонала предприятия разрабатывается Положение о премировании рабочих и инженерно-технических работников (ИТР) за экономию ТЭР. В Положении указываются: цель и задачи премирования; категории премируемых работников; источники премирования; порядок выплаты премии. Основанием для премирования рабочих и ИТР являются утвержденные удельные нормы расхода топлива и энергии, детализируемые уровнем развития учета, а также наличие контрольно-измерительных приборов (КИП) и других технических средств контроля. Объективные, обоснованные удельные нормы расхода энергоресурсов должны рассматриваться как желаемый результат, к которому нужно стремиться от фактических удельных затрат энергоресурсов [7, с. 178—183]. Премирование за экономию ТЭР служит дополнительным стимулом для разработки организационно-технических мероприятий, направленных на снижение энергопотребления. И в тоже время премирование персонала осуществляться исходя из экономии, полученной в результате внедрения данных мероприятий, энергосберегающих технологий и оборудования, а также выполнения ремонта с высоким качеством при условии отсутствия перерасхода по покупным видам ТЭР. Положение ежегодно пересматриваться с целью внесения необходимых корректировок в показатели и условия премирования.

Одним из наиболее эффективных способов, гарантирующим проявление инициативы персонала снизу — определение персонализации ответственности персонала на как можно более низком уровне управления энергосбережением [8, с. 73—77]. Для этого структурные подразделения разбиваются на участки с законченным производственным циклом или другими словами на места возникновения затрат (МВЗ) — организационно-производственная единица, которая с цехового уровня опускается до уровня участка, агрегата. Для каждого МВЗ необходимо: назначить руководителя, ответственного за понесенные затраты при выполнении производственного задания; планировать объемы производства и калькулировать затраты; обеспечить измерение и регистрацию расхода ТЭР; наладить достоверный учет фактических объемов производства и затрат; организовать систематический контроль и анализ результатов работы; вырабатывать своевременные управляющие воздействия и условия мотивации персонала.

Однако на сегодняшний день применение такого подхода возможно далеко не на всех металлургических предприятиях. Развитие учета энергоресурсов на

ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат» позволило перейти от общецеховых норм к поагрегатным, общее число норм расхода ТЭР с 1998 года возросло с 312 до 1067. На премирование выделяется 35% суммы экономии природного газа и электроэнергии и 20% суммы экономии остальных видов энергоресурсов. В случае перерасхода по некоторым видам энергоресурсов подразделению выставляется претензия согласно Положению об оценке качества работы руководителей, специалистов, служащих и рабочих подразделений ОАО «НЛМК». В перспективе на предприятии предполагается перейти к материальному стимулированию персонала отдельных МВЗ, что создаст атмосферу состязательности внутри цеха и станет дополнительным стимулом, направленным на эффективное использование ТЭР [4, с. 77—78].

На ОАО «Криворожсталь» в каждом цехе сформирована и действует комиссия по энергосбережению. Величина премии за экономию ТЭР составляет определенный процент от сэкономленных средств [9, с. 40—41].

Планируется провести персонализацию ответственности персонала на более низких уровнях на ОАО «МК «Азовсталь». Частично такая работа была проведена в конвертерном цехе, где создана система учета потребления ТЭР по каждому агрегату. Сейчас аналогичные мероприятия внедряются на производстве листа, где отделения цеха разбиваются на МВЗ. Для каждого МВЗ вырабатывается управляющее воздействие и условия мотивации персонала. В частности, внедряется система санкций и поощрений за конкретные итоговые расходы топлива и энергии при производстве энергоемкой продукции [10, с. 42—43].

Наиболее важным и сложным элементом премирования персонала за экономию ТЭР является определение размера премии с учетом конкретного вклада работника в общие результаты работы коллектива. В зависимости от формы организации и оплаты труда могут быть применены следующие показатели:

- при индивидуальной форме премия устанавливается за поддержание на оптимальном уровне первичных показателей работы оборудования;
- при бригадной форме премия устанавливается за количество сэкономленных ТЭР.

Условиями премирования являются: надежная работа оборудования; выполнение планового объема и качества выпускаемой продукции. Премия распределяется с учетом коэффициента трудового участия.

Таким образом, формируется следующий комплексный подход к стимулированию эффективного использования ТЭР: дифференцируемое премирование работников — по первичным показателям работы оборудования; премирование служащих — по общим результатам использования энергоресурсов. Сниже-

ние удельных фактических энергозатрат будет содействовать росту показателя чистой продукции, что позволит использовать прирост для стимулирования персонала. В зависимости от достигнутых результатов руководство предприятия будет решать, какую именно часть прироста потратить на оплату или на выплату премий. При перерасходе энергоресурсов по вине рабочих, премируемых за поддержание первичных показателей работы оборудования, целесообразно удерживать половину стоимости перерасходованных энергоресурсов из их заработка.

Действенным стимулом к эффективному энергопотреблению также может служить оперативный анализ энергетических балансов по видам ТЭР в разрезе суток с целью оперативного принятия мер по исключению сверхнормативных потерь и дисбаланса.

Немаловажную роль в мотивации персонала играют разъяснительная работа и обучение персонала вопросам энергосбережения. Для этого целесообразно проведение оперативных совещаний по результатам оперативного анализа; балансовых совещаний по рассмотрению результатов анализа эффективности работы МВЗ по энергосбережению, программы внедрения энергосберегающих мероприятий, а также проведение семинаров с привлечением специализированных, консалтинговых организаций в области энергосбережения.

Исходя из всего выше сказанного, можно сделать вывод о том, что будущее экономики Украины, прежде всего, зависит от способности создать действенную систему поощрения повышения эффективности использования и уменьшения потребления ТЭР. Это может быть достигнуто при условии разработки Комплексной системы стимулирования, включающей в себя следующие направления в сфере энергосбережения: материальное и моральное поощрение трудового коллектива, отдельных работников за достигнутые результаты; персонификация ответственности персонала на более низких уровнях управления энергосбережением; регулярное осуществление оперативно-

го анализа энергетических балансов по видам ТЭР; проведение разъяснительной работы и обучения персонала вопросам энергосбережения.

Литература

1. **Сталинский Д.В., Ботштейн В.А., Лессовой В.В.** Резервы энергосбережения на предприятиях горно-металлургического комплекса. Основные задачи и перспективы их реализации // *Экология и промышленность*. — 2006. — №1. — С. 4—7.
2. **Кагаловский В.Е.** Энергоэффективность и энергетическая безопасность в СНГ // *Международная конференция «Энергоэффективность крупного промышленного региона»: Сб. науч. тр. / Академия технологических наук Украины, Донецкое региональное отделение*. — Донецк: ООО «Друк-Инфо», 2004 — 319 с.
3. **Петров Е.В.** Системная работа с персоналом — залог конкурентоспособности предприятия // *Сталь*. — 2004. — №5. — С. 110—111.
4. **Бахаева Н.Н., Логинов В.В., Чернов П.П.** Мотивация персонала как составляющая системы управления энергопотреблением ОАО НЛМК // *Сталь*. — 2004. — №3. — С. 77—78.
5. **Грецкая Г.Н., Андреева Т.А., Майорченко В.Н., Литвиненко В.Г.** Экономическое стимулирование энергосбережения // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. — 1998. — №4. — С. 79—81.
6. **Кабак В.Д., Хейфец Р.Г.** Состояние и пути развития энергетического хозяйства черной металлургии // *Металлургическая и горнорудная промышленность*. — 1999. — №4. — С. 102—106.
7. **Фоменко Н.В.** Пути повышения эффективности энергопотребления в черной металлургии // *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. — 2005. — Вип. 100-2. — С. 178—183.
8. **Лубашев Ю.А.** О работе Международного союза металлургов в области энергосбережения // *Сталь*. — 2004. — №3. — С. 73—77.
9. **Белик В.** Без лишних трат // *Металл*. — 2005. — №8. — С. 40—41.
10. **Давыдов М.** Производная металлургического бизнеса // *Металл*. — 2005. — №8. — С. 42—43.