

А.В. Смирнов

## ДТЭК: КОНЦЕПЦИЯ ЛИДЕРСТВА В УГЛЕДОБЫЧЕ

*В статье описаны основные принципы и подходы сохранения лидирующих позиций компании ДТЭК на энергетическом рынке Украины.*

---

### ДТЕК: КОНЦЕПЦІЯ ЛІДЕРСТВА У ВУГЛЕВИДОБУТКУ

*У статті описані основні принципи та підходи збереження лідируючих позицій компанії ДТЕК на енергетичному ринку України.*

---

### DTEK: CONCEPTION OF LEADERSHIP IN COAL EXTRACTION

*Basic principles and approaches of DTEK leader's position saving on energy market of Ukraine.*

---

Компания ДТЭК является крупнейшей энергетической компанией Украины, обеспечивающей всю цепочку от добычи угля и его обогащения, до генерации электроэнергии, и ее поставки клиентам. Для повышения эффективности работы компании все бизнес-процессы сгруппированы по четырем блокам:

- блок угледобывающих и углеперерабатывающих предприятий;
- блок тепловых электростанций;
- блок предприятий по дистрибуции электроэнергии;
- блок сервисных энергетических предприятий.

Географическое расположение основных производственных активов компании ДТЭК показано на рис. 1.

Угледобывающий сектор ДТЭК обеспечивающий его сырьевую базу, представляет собой наиболее мощное звено компании. Он был создан в 2005 году на базе приватизированных угольных предприятий государственного объединения «Павлоград-уголь» и шахты «Комсомолец Донбасса». В этот период суммарная годовая добыча предприятий ДТЭК составляла 14,6 млн. т энергетических углей, что в общем топливном балансе Украины составляло примерно 32,3%.

В дальнейшем компании удалось существенно повысить как эффективность своих действующих угольных активов, так и расширить их «географию» за счет присоединения ряда государственных предприятий: «Добропольеуголь», «Ровенькиантрацит» и «Свердловантрацит». Так, по результатам работы в 2012 году, «базовые» шахты ПАО «ДТЭК Павлоградуголь» и ПАО «ДТЭК «Шахта «Комсомолец Донбасса» установили свои рекорды добычи, выдав на-гора, соответственно, 17,0 и 4,5 млн. т угля. Общее количество шахт в компании ДТЭК к этому времени увеличилось до 30 (2 российские). Доля украинских шахт в общем топливном балансе Украины составила 46,8%, а в балансе энергетических углей превысила 63% (38,8 млн. т).

Активное расширение угольного сектора ДТЭК и неравномерный рост его производственных показателей привели к возникновению следующих проблем:

- технологический уровень «базовых» активов компании был существенно выше, чем новых (бывших государственных) шахт;
- при таком динамичном росте компании система управления бизнесом начала сдерживать дальнейшее развитие угольного сектора.

Для кардинального изменения ситуации в угледобывающем секторе в компании был разработан и реализован комплекс преобразований, масштабы которых не имели аналогов в угольной промышленно-

сти Украины. *Основная цель* – укрепление лидерских позиций ДТЭК на рынке энергетических углей, как в среднесрочной перспективе, так и обеспечение устойчивости этих позиций, в будущем.

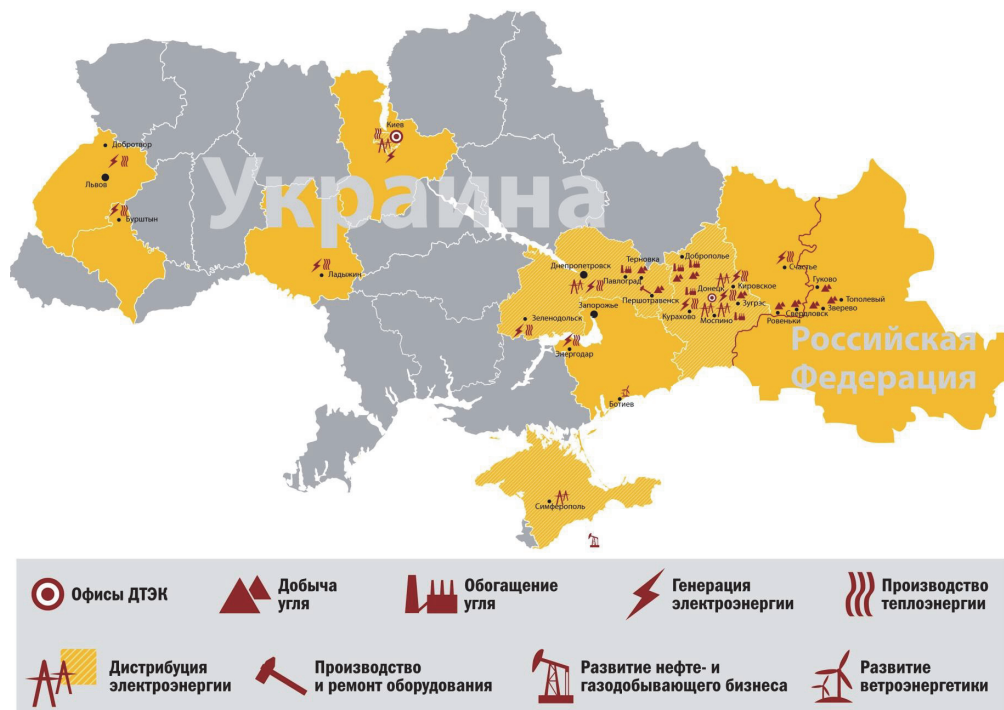


Рис. 1. География предприятий ДТЭК

**Первый шаг** – внедрение 2-х ступенчатой системы управления угольным бизнесом. Традиционно все угледобывающие предприятия Украины находились в государственной собственности. Для управления ими использовалась 3-х ступенчатая структура, которая включала производственные предприятия (шахты или ШУ), сформированные по территориальному принципу производственные объединения и министерство угольной промышленности. Такая структура просуществовала в системе угольной промышленности десятки лет вплоть до начала периода активной приватизации шахт.

В 2010-2011 годах основная часть угольных активов вышла из-под жесткого контроля государства и перешла в частные угледобывающие компании. Процесс перехода осуществлялся двумя основными способами: путем приватизации, а также путем передачи шахт в аренду (государственно-частное партнерство).

Мировой опыт показывает, что изменение формы собственности в добывающих отраслях промышленности, как правило, приводит к устранению неэффективных непроизводственных звеньев производства. Для достижения максимальной синергии таких изменений, крупнейшие энерге-

тические компании ориентируются на 2-х уровневую структуру управления, включающую активный (операционный) корпоративный центр и шахтоуправления (шахты). Эта концепция и была взята за основу развития угледобывающего сектора ДТЭК.

В 2012 году был запущен проект «Вертикаль», предусматривающий реализацию ряда масштабных изменений угледобывающего сектора ДТЭК:

- централизация управленческих функций угледобывающих предприятий в корпоративном центре;

- упразднение региональных аппаратов управлений угольных производственных объединений;

- укрепление вертикальных и горизонтальных функциональных связей: отработка функции бизнес-партнеров угольного блока, развитие сервисов (ИТ-технологии, бухгалтерия, платежи, система закупок и т.д.);

- внедрение на производственных предприятиях звеньев оптимизации функциональной структуры и численности персонала.

В настоящее время в рамках первого этапа проекта «Вертикаль» в угольном секторе компании осуществлены основные крупные организационные преобразования. На базе 30-х угольных шахт созданы 12 шахтоуправлений, упразднены управленческие аппараты 4-х производственных объединений, в корпоративном центре создан бизнес-блок «Уголь» (ББУ), созданы департаменты его бизнес-партнеров, централизована система закупок. Важно подчеркнуть, что новые шахтоуправления организованы по принципу «мини-шахт», а не по принципу «мини-объединений». Это означает, что в них сконцентрированы в основном производственные функции, а часть функций управления бывших объединений и министерства угля переданы в корпоративный центр ДТЭК.

*Таким образом, реализация проекта «Вертикаль» позволила адаптировать организационную структуру угольного сектора ДТЭК к сложившимся на энергетическом*

*рынке экономическим условиям функционирования угледобывающих предприятий, приблизить управленческий аппарат к производственным предприятиям и за счет этого повысить эффективность управления.*

**Второй шаг** – разработка долгосрочной стратегии развития предприятий угольного блока.

Важным этапом в укреплении лидирующих позиций на рынке угледобычи явилась разработка 20-летней стратегии развития предприятий ББУ ДТЭК, которая была утверждена в 2012 году.

Традиционно на шахтах ДТЭК формировались среднесрочные и текущие бизнес-программы развития производства с глубиной временного охвата, соответственно, 5 лет и 1 год. Они ежегодно актуализировались на основе фактических результатов и изменяющихся условий работы шахт. Процесс корректировки (актуализации) заключался в разработке уточненной программы развития горных работ на ближайшие 5 лет, а также в детальном прогнозировании технико-экономических показателей работы шахты на следующий год. По результатам актуализации формировался проект годового бюджета предприятия.

Среднесрочное планирование не дает возможности формировать стратегические концепции развития угольного бизнеса, оптимально планировать реализацию крупных программ по капитальному строительству, а также осуществлять эффективную инвестиционную политику. Учитывая это, был реализован проект «Долгосрочная стратегия ДТЭК», имеющий глубину временного охвата 20 лет.

Развитие ББУ ДТЭК до 2030 года в проекте условно разделено на 3 этапа:

- интеграция и создание инфраструктуры;

- интенсификация производства;

- инновационное развитие.

**Задачи первого этапа** – внедрение единой модели управления, единых регламентов бизнес-процессов (включая инно-

вационные) для всех угледобывающих предприятий ДТЭК, создание эффективных объектов инфраструктуры, формирование инвестиционных и организационных инициатив, необходимых для развития производства.

**Задачи второго этапа** – достижение максимальной эффективности использования имеющихся производственных мощностей, внедрение в производство лучших технических и технологических практик, переход на широкое использование инновационных технологий, внедрение так называемых «бережливых технологий» (*lean production*).

**Задачи третьего этапа** – внедрение инновационной техники и технологий, обеспечивающих минимальное участие человека в процессе добычи угля, реализация концепции комплексной разработки запасов с полным использованием попутно извлекаемых из шахты продуктов (метана, воды, породы, низкопотенциальной энергии и т.д.).

Важным практическим результатом проекта «Долгосрочная стратегия ДТЭК» является то, что в рамках его реализации предприятия ББУ разработали и утвердили 20-ти летние производственные программы развития горных работ. Также были определены целевые показатели работы шахт на этот период, включая размеры инвестиций, необходимых для реализации крупных стратегических проектов.

*В целом, разработка долгосрочной стратегии развития шахт ББУ ДТЭК позволила сформировать основные тенденции развития собственного угольного бизнеса, а также увидеть перспективы компании в мировом энергетическом рынке.*

**Формирование основ инновационной политики предприятий угольного блока.** Компания ДТЭК целенаправленно стремится к созданию непрерывной системы управления инновационным процессом, открыта для всестороннего сотрудничества в области науки, новой техники и технологий, предоставляет своим сотрудникам возможность реализовать свой интеллекту-

альный потенциал.

Анализ опыта развития угольной промышленности развитых угледобывающих стран показывает, что инновационный процесс имеет три основных составляющих:

- выполнение поисковых и прикладных научно-исследовательских работ на предприятиях;

- внутренний процесс генерации и внедрения операционных технологических изменений (рационализация и изобретательство);

- процесс мониторинга известных внешних и внутренних разработок (беч-маркинг инноваций).

Наиболее крупным по первому направлению является совместный проект ДТЭК с Национальной академией наук Украины по формированию программы технологического развития угледобывающих предприятий. Это первая попытка в Украине прямого взаимодействия крупного промышленного бизнеса и фундаментальной науки. В процессе реализации проекта:

- проведен анализ существующей ситуации в угольной отрасли и выделены наиболее важные проблемы угледобывающих предприятий;

- на основе анализа поступивших от институтов НАН Украины предложений, были получены детальные сведения об имеющихся на сегодня отечественных научных разработках, их уровне, тематике, перспективах развития;

- в компании была сформирована система экспертной оценки научных предложений и разработаны необходимые для ее функционирования критерии отбора наиболее перспективных НИР;

- заключены договора по решению конкретных проблем угольных шахт, созданы тематические рабочие группы по разработке стратегических направлений технологического развития предприятий и совершенствованию устаревшей нормативной базы.

В проекте кроме институтов НАН Украины активное участие принимает На-

циональный горный университет. По инициативе его специалистов была создана специальная лаборатория, которая решает текущие геомеханические проблемы шахт ДТЭК. С ее участием впервые в Украине была внедрена новая технология демонтажа струговых лав с использованием предварительно проведенных демонтажных камер, осуществляется распространение анкерных систем крепления подготовительных выработок, моделируются и разрабатываются изменения технологических схем разработки и т.д. Исследования в лаборатории геомеханики ведутся совместно с подразделениями академических институтов УкрНИМИ, ИФГП и ИГТМ.

Курирует это направление специально созданный в рамках проекта «Вертикаль» отдел по науке и инновациям департамента по техническому развитию ДТЭК.

Для реализации второго и третьего направлений в настоящее время создается специальная компьютерная информационная система сбора, анализа и оценки инновационных предложений. В ее рамках формируется, также, механизм мотивации инновационной активности персонала ДТЭК.

*Можно констатировать, что инновационная политика ДТЭК является важным фактором формирования внутри компании позитивного восприятия любых изменений и превращает их в мощное средство укрепления лидирующих позиций в угольном бизнесе.*

**Разработка стратегии социального партнерства ДТЭК.** Мировой опыт показывает, что успешное и стабильное развитие таких крупных компаний, как ДТЭК, невозможно без постоянного активного взаимодействия с обществом, т.е. без налаженного эффективного социального партнерства. Цель социального партнерства в нашем понимании состоит в том, чтобы сделать города присутствия компании самыми комфортными для жизни и нормальной работы.

В 2012 году ДТЭК принял решение о переходе к среднесрочному планированию

и разработке трехлетних стратегий социального партнерства с территориями присутствия. Они формировались путем обсуждения наиболее острых проблем регионов присутствия совместно с городскими властями, органами самоуправления, представителями общественности и бизнеса. Для работы над стратегиями были созданы 18 рабочих групп, в которые вошли 747 представителей органов самоуправления и общественности. На основе совместного анализа были поставлены главные цели и определены пути их достижения.

Стратегии социального партнерства ДТЭК на 2013-2015 годы были приняты местными советами регионов присутствия компании. Среди них известные «угольные» города: Павлоград, Першотравенск, Терновка, Кировское, Доброполье, Белозерское, Белицкое, Ровеньки, Свердловск, п.г.т. Новоодонецкое, Моспино, а также Павлоградский и Петропавловский районы Днепропетровской области.

Ключевые направления социальных инвестиций на 2013-2015 годы:

- повышение энергоэффективности и совершенствование теплообеспечения коммунального сектора;

- качественное изменение уровня здравоохранения и повышение мотивации населения к ведению здорового образа жизни;

- создание социально значимой инфраструктуры, позволяющей обеспечить рост возможностей для дошкольного и школьного образования, а также культурного и активного отдыха;

- развитие бизнес-среды в плане создания новых возможностей для трудоустройства и развития социального предпринимательства;

- повышение активности громад путем привлечение населения к решению общих проблем, стимулирования инициативности, самоорганизации местных жителей и реализации мини-проектов группами активных граждан.

В течение 2012 года в рамках социального партнерства ДТЭК реализовал 5 крупных проектов общей стоимостью 63 млн.

грн. Это примерно в два раза больше, чем в предыдущем 2011 году. В ближайшей перспективе (в 2013 году) на программы социального партнерства компанией будет выделено более 120 млн. грн., а в течение трех лет сумма инвестиций составит 350 млн. грн.

*Стратегия социального партнерства ДТЭК с регионами присутствия является необходимым условием сохранения лидерства в сфере угледобычи и энергетики.*

## ВЫВОДЫ

Концепция сохранения позиции лидерства ДТЭК в энергетическом и угольном бизнесе основана на непрерывности процессов внутренних структурных преобразований, повышения качества стратегического планирования, инновационного развития предприятий и реализации активного социального партнерства в регионах присутствия. Первые шаги по ее реализации дали положительные результаты и вселяют уверенность в будущем.



## ОБ АВТОРАХ

*Смирнов Андрей Викторович – кандидат политических наук, действительный член Академии горных наук РФ, директор по добыче угля ООО «ДТЭК».*