

ДТЭК: концепция лидерства в угледобыче

Компания ДТЭК – крупнейшая энергетическая компания Украины, обеспечивающая всю цепочку от добычи угля и его обогащения до генерации электроэнергии и ее поставки клиентам. Для повышения эффективности работы компании все бизнес-процессы сгруппированы в блоки:

угледобывающие и углеперерабатывающие предприятия;

тепловые электростанции;

предприятия ветроэнергетики;

предприятия по дистрибуции электроэнергии; сервисные энергетические предприятия.

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 г. 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 – примерно 32,3 %.

В дальнейшем компании удалось существенно повысить как эффективность своих действующих угольных активов, так и расширить их «географию» за счет присоединения государственных предприятий «Добропольеуголь», «Ровенькиантрацит» и «Свердловантрацит». Так, по результатам работы в 2012 г. «базовые» шахты ПАО «ДТЭК Павлоград-уголь» и ПАО «ДТЭК Шахта «Комсомолец Донбасса» установили рекорды добычи, выдав на-гора соответственно 17 и 4,5 млн т угля. Общее количество шахт в компании ДТЭК к этому времени увеличилось до 30 (две 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:



А. В. СМІРНОВ,

директор по добыче угля ДТЭК, канд. полит. наук

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 компании был разработан и реализован комплекс преобразований, масштабы которых не имели аналогов в угольной промышленности нашей страны. Основная цель – укрепление лидерских позиций ДТЭК на рынке энергетических углей как в среднесрочной перспективе, так и обеспечение стабильности этих позиций в будущем.

Внедрение двухступенчатой системы управления угольным бизнесом. Традиционно все угледобывающие предприятия находились в государственной собственности. Для управления ими использовалась трехступенчатая структура, которая включала производственные предприятия (шахты или шахтоуправления), сформированные по территориальному принципу, производственные объединения и Министерство угольной промышленности Украины. Такая структура существовала в системе угольной промышленности десятки лет вплоть до начала активной приватизации шахт.

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

Мировой опыт показывает, что изменение формы собственности в добывающих отраслях промышленности, как правило, способствует устранению неэффективных непроизводственных звеньев производства. Для достижения максимальной синергии таких изменений крупнейшие энергетические компании ориентируются на двухуровневую структуру управления, включающую активный (операционный) корпоративный центр и шахтоуправления (шахты). Эта концепция и стала основой развития угледобывающего сектора ДТЭК.

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

централизации управленческих функций угледобывающих предприятий в корпоративном центре;

упразднения региональных аппаратов управления угольных производственных объединений;

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

внедрения на производственных предприятиях звеньев оптимизации функциональной структуры и численности персонала.

В настоящее время в рамках первого этапа проекта «Вертикаль» осуществлены основные крупные организационные преобразования. На базе 30 шахт создано 12 шахтоуправлений, упразднены управленческие аппараты четырех производственных объединений, в корпоративном центре созданы бизнес-блок «Уголь» (ББУ), департаменты его бизнес-партнеров, централизована система заку-

пок. Причем новые шахтоуправления организованы по принципу мини-шахт, а не по принципу мини-объединений, т. е. в них сконцентрированы в основном производственные функции, а часть функций управления бывших объединений и Минуглепрома 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 шахтам и за счет этого повысить эффективность управления.

Разработка долгосрочной стратегии развития предприятий угольного блока. Важным этапом в укреплении лидирующих

позиций на рынке угледобычи является разработка 20-летней стратегии развития предприятий ББУ компании, которая была утверждена в 2012 г.

Традиционно на шахтах ДТЭК формировались среднесрочные (5 лет) и текущие (1 год) бизнес-программы развития производства. Их ежегодно корректировали 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



Рис. 1. География предприятий ДТЭК.

реализацию крупных программ по капитальному строительству, а также осуществлять эффективную инвестиционную политику. Учитывая это, был реализован проект «Долгосрочная стратегия ДТЭК» на 20 лет.

Развитие бизнес-блока «Уголь» компании до 2030 г. в проекте условно разделено на три этапа.

Интеграция и создание инфраструктуры – внедрение единой модели управления, единых регламентов бизнес-процессов (включая инновационные) для всех угледобывающих предприятий ДТЭК, создание эффективных объектов инфраструктуры, формирование инвестиционных и организационных инициатив, необходимых для развития производства.

Интенсификация производства – достижение максимальной эффективности использования производственных мощностей, внедрение в производство лучших технических и технологических практик, переход на широкое применение инновационных технологий, а также так называемых бережливых технологий (lean production).

Инновационное развитие – 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.).

Важный практический результат проекта «Долгосрочная стратегия ДТЭК» состоит в том, что в рамках его реализации предприятия ББУ разработали и утвердили 20-летние производственные программы развития горных работ. Кроме того,

определены целевые показатели работы шахт на этот период, включая размеры инвестиций, необходимых для осуществления крупных стратегических проектов.

Разработка долгосрочной стратегии позволила сформировать основные тенденции развития собственного угольного бизнеса, а также представить перспективы компании на мировом энергетическом рынке.

ДТЭК – крупнейшая энергетическая компания Украины. Входит в состав финансово-промышленной группы «Систем Кэпитал Менеджмент» (СКМ), акционером которой является Ринат Ахметов. Генеральный директор ДТЭК – Максим Тимченко. В ДТЭК работает 140 тысяч человек.

Основная продукция ДТЭК – электроэнергия. В портфель активов компании входят: десять ТЭС и две ТЭЦ общей установленной мощностью 18 ГВт; одна ВЭС проектной установленной мощностью 200 МВт; пять предприятий по передаче и продаже электроэнергии, которые обслуживают более 5,2 млн клиентов – физических и юридических лиц; 31 шахта и 13 углеобогащательных фабрик; нефтегазодобывающие активы.

В 2012 г. достигнуты такие показатели: отпуск электроэнергии генерирующими предприятиями ДТЭК 51,4 млрд кВт·ч; закупка электроэнергии для поставки потребителям 53,9 млрд кВт·ч; добыча угля 39,7 млн т; объем обогащения угля 27,7 млн т.

ДТЭК экспортирует электроэнергию в шесть стран, угольную продукцию – в 36 стран мира.

Консолидированная выручка ДТЭК в 2012 г. составила 82,5 млрд грн, чистая прибыль – 5,9 млрд грн.

Дополнительная информация: www.dtek.com

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

Анализ опыта развития угольной промышленности развитых угледобывающих стран показывает, что инновационный процесс имеет такие основные составляющие:

выполнение поисковых и прикладных научно-исследовательских работ;

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

мониторинг известных внешних и внутренних разработок (бенчмаркинг 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 нашей

стране прямого взаимодействия крупного промышленного бизнеса и фундаментальной науки. В процессе реализации проекта:

проанализирована существующая ситуация в отрасли и выделены наиболее важные проблемы предприятий;

на основе изучения поступивших от институтов НАН Украины предложений получены детальные сведения об отечественных научных разработках, их уровне, тематике и др.;

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

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

В проекте активное участие принимает Национальный горный университет. По инициативе его специалистов создана лаборатория, которая решает текущие геомеханические проблемы шахт ДТЭК. С ее участием впервые в Украине внедрена новая технология демонтажа струговых лав с использованием предварительно проведенных демонтажных камер, распространяются анкерные системы 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.

Это направление (первое) курирует специально созданный в рамках проекта «Вертикаль» отдел по науке и инновациям департамента по техническому развитию ДТЭК.

Для реализации второго и третьего направлений создается специальная компьютерная информационная система сбора, анализа и оценки инновационных предложений, формируется также механизм мотивации инновационной активности персонала компании.

Можно констатировать, что инновационная политика ДТЭК – важный фактор формирования внутри компании позитивного восприятия любых изменений, мощное средство укрепления лидирующих позиций в угольном бизнесе.

Внедрение новых стандартов в области охраны труда. Главным приоритетом компании ДТЭК является человек, его благополучие, здоровье и безопасность. В связи с этим огромное внимание на предприятиях уделяется обеспечению безопасности и развитию системы охраны труда.

В 2007 г. принято решение о внедрении международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Система менеджмента профессиональной безопасности и здоровья». Стандарт представляет собой совокупность требований к системе управления профессиональной безопасностью и здоровьем, которые дают возможность эффективно управлять профессиональными рисками в области безопасности и сохранения здоровья. Странами Евросоюза этот стандарт используется при аудите и сертификации систем менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Требования стандарта универсальны и применимы для предприятий любых отраслей промышленности. На его разработку и внедрение большое влияние оказывают сфера деятельности предприятия, применяемые технологические процессы и оборудование, средства индивидуальной и коллективной защиты работников, практический опыт в области охраны труда.

В 2007 – 2008 гг. проведен комплекс мероприятий по адаптации систем охраны труда к стандарту OHSAS 18001:2007 на ПАО «ДТЭК Павлоград-уголь» и ПАО «ДТЭК Шахта «Комсомолец Донбаса», и в 2009 г. они успешно прошли сертификацию. Следующий ресертификационный аудит этих предприятий проведен в 2012 г. На новых шахтах, вошедших в состав компании в 2010 – 2011 гг., в настоящее время формируются аналогичные системы охраны труда. Сертификация этих предприятий запланирована на 2014 – 2015 гг.

В соответствии с требованиями стандарта OHSAS 18001:2007 на сертифицированных предприятиях функционирует система внутренних аудитов, расследуются происшествия, включая те, которые потенциально могли бы привести к аварийным ситуациям или несчастным случаям. Регулярно оцениваются все производственные риски, разрабатываются организационно-технические мероприятия по их снижению. Осуществляется строгий контроль безопасности ведения работ подрядными организациями.

Важный элемент политики ДТЭК в области охраны труда – обучение и повышение квалификации персонала. Помимо мер, предусмотренных норма-

тивными требованиями, на сертифицированных предприятиях 2 раза в год с отрывом от производства проводится дополнительное обучение работников. На предприятиях, внедряющих OHSAS 18001:2007, в ближайшее время планируется начать такое обучение. На всех шахтах функционирует система предсменных видеоинструктажей, а также имеются компьютерные классы, позволяющие обучать и проверять знания с использованием программы ПРОТЕК.

На предприятиях большое внимание уделяется современным и эффективным средствам индивидуальной защиты персонала. В 2010 г. был разработан специальный корпоративный стандарт, устанавливающий технические требования к средствам индивидуальной защиты (СИЗ). В 2011 – 2012 гг. в качестве пилотного проекта этот стандарт внедрен на шахте «Комсомолец Донбасса» и на ряде обогатительных фабрик. До 2016 г. компания обеспечит полный переход на корпоративный стандарт СИЗ на всех угледобывающих предприятиях.

Понимая важность и приоритетность проблемы охраны труда, ДТЭК постоянно наращивает объемы инвестиций в это направление. Так, в 2011 г. на охрану труда и промышленную безопасность предприятий ББУ было выделено около 246 млн грн, в 2012 г. – 472 млн грн, а в 2013 г. – около 500 млн грн.

В результате планомерной и последовательной работы по созданию безопасных условий труда за последние три года предприятиям компании удалось снизить частоту производственных травм на 30 %, а тяжесть травм – на 35 %.

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 – сделать города присутствия компании комфортными для жизни и работы.

В 2012 г. принято 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 поставлены главные цели и определены пути их достижения.

Стратегии социального партнерства ДТЭК на 2013 – 2015 гг. приняты местными советами регионов присутствия компании: городов Павлоград, Першотравенск, Терновка, Кировское, Доброполье, Белозерское, Белицкое, Ровеньки, Свердловск, пгт Новодонецкое, Моспино, а также Павлоградским и Петропавловским районами Днепропетровской области.

Ключевые направления социальных инвестиций на 2013 – 2015 гг.:

- повышение энергоэффективности и совершенствование теплообеспечения коммунального сектора;

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

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

- развитие бизнес-среды – создание новых возможностей для трудоустройства и развития социального предпринимательства;

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

В течение 2012 г. в рамках социального партнерства ДТЭК реализовала пять крупных проектов общей стоимостью 63 млн грн. Это примерно в 2 раза больше, чем в 2011 г. В 2013 г. на программы социального партнерства компания выделила более 120 млн грн, а в течение трех лет сумма инвестиций составит 350 млн грн.

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