

А.В. Смирнов

ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ ДТЭК

Сделан всесторонний анализ результатов работы угледобывающих предприятий ДТЭК в 2013 году и сформулированы основные принципы развития на ближайшую и среднесрочную перспективу.

ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БІЗНЕС-БЛОКУ ВУГІЛЛЯ ДТЕК

Зроблено всебічний аналіз результатів роботи вугледобувних підприємств ДТЕК у 2013 році та сформульовано основні принципи розвитку на найближчу і середньострокову перспективу.

BASICS OF THE PERSISTENTLY DEVELOPMENT OF BUSINESS UNIT COAL PRODUCTION ENTERPRISES

Article provides an in-depth analysis of DTEK coal enterprises production results in 2013 and formulated basic principles of development in the near and medium term.

ВВЕДЕНИЕ

ДТЭК является крупнейшей вертикально интегрированной энергетической компанией Украины, которая реализует на своих предприятиях полный цикл производства электроэнергии: от добычи и обогащения угля до ее генерации и поставки потребителям. Основные технологические процессы ДТЭК сгруппированы в следующих основных бизнес-блоках:

- угледобывающие и углеперерабатывающие предприятия – Бизнес-блок Уголь;
- тепловые электростанции – Бизнес-блок Генерация;
- предприятия по дистрибуции электроэнергии;
- сервисные предприятия.

Помимо основного производства в компании развиваются новые направления:

- ветроэнергетика;
- нефтегазовый бизнес.

Несмотря на непростую экономическую и политическую обстановку в 2013 году компания смогла добиться довольно высоких технико-экономических показателей и упрочить свое положение на энергетическом рынке Украины. Согласно отчету [1] финансовые показатели ДТЭК в 2013 году составили: общая выручка более 92,8 млрд грн (годовой рост 12,4%), рентабельность по EBITDA 17,3%, чистая прибыль более 3,2 млрд грн, рентабельность чистой прибыли 3,5%.

Таким образом, в целом в 2013 году компания ДТЭК продолжила реализацию своих стратегических планов и задач и показала достойные финансовые результаты.

В текущем 2014 году планируется рост показателей бизнеса: рост выручки до 99,7 млрд грн, увеличение EBITDA до 18,0%, рост объема инвестиций и свободного денежного потока. При этом ДТЭК не

отказывается от реализации основных направлений своего развития.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ И ЗАДАЧИ ДТЭК НА ТЕКУЩИЙ 2014 ГОД

В настоящее время ДТЭК не меняет общей стратегии своего развития, которая предусматривает увеличение уровня добычи до 55 млн т к 2030 г. Пересматриваются только ее отдельные операционные и финансовые показатели.

Несмотря на существующие проблемы в стране и в мире ДТЭК планирует увеличить объемы продажи угольной продукции конечным потребителям.

Главная задача компании – пройти через текущие сложности и к моменту стабилизации обстановки продолжить интенсивно развиваться в рамках «Стратегии развития угольных предприятий на период до 2030 года».

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЙ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

Основной сырьевой базой ДТЭК является Бизнес-блок Уголь. Он начал формироваться в 2005 году на базе приватизированных угольных предприятий объединения

«Павлоградуголь» и шахты «Комсомолец Донбасса». В этот период суммарная годовая добыча этих шахт составляла 15,0 млн т или 19,3% общего топливного баланса Украины. В 2013 году эти два предприятия добыли 22 млн т, т.е. практически в 1,5 раза больше. При этом общая доля угольного рынка ДТЭК в Украине составила 47,8%.

В настоящее время угледобывающие активы компании ДТЭК представлены 30 шахтами. Они объединены по территориальному принципу в 13 шахтоуправлений, которые подчиняются непосредственно корпоративному центру. Основная часть угольных активов ДТЭК расположена на территории Украины. Динамика добычи угля на украинских шахтах ДТЭК и доля компании на угольном рынке Украины представлены на рис. 1.

Российские угольные активы – шахты «Обуховская» и «Дальняя», вошли в состав ДТЭК в середине 2012 года. За 2 года компания инвестировала в эти угольные предприятия 2,2 млрд рублей (636 млн рублей в 2012 г и 1,6 млрд рублей в 2013 г.). Объем запланированных инвестиций на 2014 год – более 1,1 млрд рублей. Размер инвестиционной программы на среднесрочную перспективу в настоящее время пересматривается.

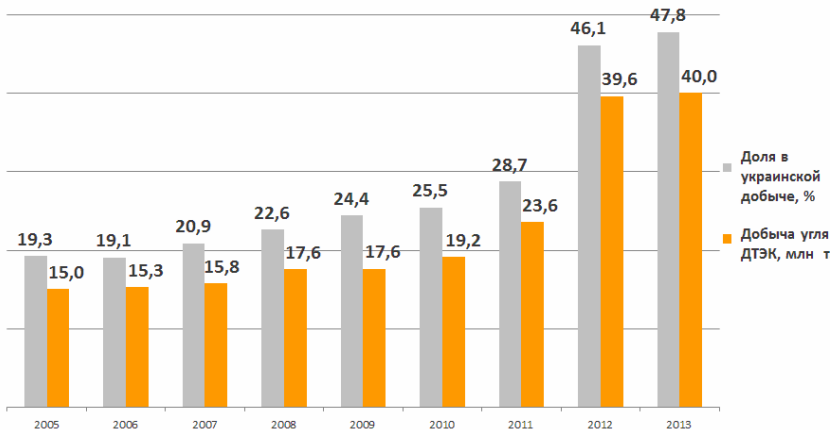


Рис. 1. Динамика добычи шахт ДТЭК и их доли в общей добыче угля в Украине

В 2013 году угольные предприятия «Обуховская» и «Дальняя» добыли 1,4 млн т, что более чем в 3,5 раза превышает объем добычи 2012 года. При этом запланированные показатели были достигнуты не в полной мере. *Основные причины* – несвоевременные поставки и большая аварийность оборудования. Объемы добычи на шахтоплощадках «Обуховская» и «Дальняя» в 2014 году составляют 2,1 млн т угля, что на 50% больше, чем в 2013 году.

Шахты ДТЭК отличаются рядом геологических и технологических особенностей, которые выделяют компанию среди других производителей углей в странах СНГ:

1. Эксклюзивный опыт подземной добычи тонких угольных пластов с геологической мощностью около 1,0 м при высоких нагрузках на очистные забои.

2. Применение столбовых систем разработки с выемкой запасов обратным ходом и повторным использованием участков выработок на тонких угольных пластах.

3. Наличие предприятий, добывающих низкосернистые угли как в Украине (Западный и Восточный Донбасс), так и в России (Ростовская область).

4. Наличие значительных собственных активов по обогащению углей.

5. Наличие собственной научно-технически и экономически обоснованной «Стратегии развития угольных предприятий на период до 2030 года».

Шахтоуправления ДТЭК имеют хорошую сырьевую базу. Общие запасы угля по маркам Д, ДГ, Г, Т и А, находящиеся на балансе, на 01.01.2014 г. составили более 2,6 млрд т, из них промышленных запасов – 1,742 млрд т. Стратегией развития предприятий предусмотрены прирезки балансовых запасов до общего объема 3,0 млрд т.

Отмеченные особенности определяют технологии разработки. Для ведения очистных работ используется современная техника от ведущих мировых производителей. Нашими стратегическими партнерами являются CORUM GROUP (Украина), CATERPILLAR INC (США), SANYI

GROUP (Китай), OSTROY (Чехия), DEILMANN – HANIEL mining systems (Германия), «Королайна Инжиниринг – SETCO» (США), JOY GLOBAL (США). В настоящее время специалисты ДТЭК реализуют ряд совместных проектов по усовершенствованию техники для выемки весьма тонких и тонких угольных пластов, разрабатывают основы технологии селективной выемки с оставлением породы в шахте, участвуют в масштабной реконструкции обогатительных фабрик.

Достигнутые в настоящее время высокие показатели работы угледобывающих предприятий, обеспеченность их сырьевой базой, масштабная программа реконструкции обогатительных активов показывают, что в настоящее время ДТЭК является и в перспективе останется одним из крупнейших производителей угольной продукции в Европе.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБОГАТИТЕЛЬНЫХ АКТИВОВ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

Угольный блок ДТЭК имеет сектор обогащения углей, включающий 14 обогатительных фабрик и установок с общей производственной мощностью около 37 млн т. В настоящее время мы добываем существенно больше этого объема. По этой причине возник дефицит перерабатывающих мощностей по маркам Г и Т в объеме примерно 4,0 млн т. Это привело к необходимости переработки углей на сторонних обогатительных фабриках.

Для решения проблемы реализуется масштабная программа реконструкции активов по обогащению углей. Она позволит увеличить производственный потенциал фабрик, привести его в соответствие с возрастающим уровнем добычи, а главное, повысит глубину переработки углей и обеспечит производство угольной продукции, соответствующей мировым стандартам. В рамках программы реализовано 17 крупных проектов, еще 11 находятся в стадии реализации и 6 – в стадии проектирования.

Стратегическим партнером при реализации программы реконструкции ОФ является известная американская фирма «Коралайна Инжиниринг – СЕТСО».

ПОТРЕБИТЕЛИ УГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ ШАХТ ДТЭК

Основными потребителями углей, добываемых шахтами ДТЭК, являются предприятия Бизнес-блока Генерации компании. В 2013 году им было отгружено 20,2 млн т товарной продукции, что без экспорта составляет около 80% ее общего объема.

В 2013 году компания значительно увеличила поставки угля для украинских генерирующих компаний, не входящих в группу ДТЭК: с 1,4 до 2,7 млн т. Также с 0,3 до 1,2 млн т были увеличены объемы поставки угля другим потребителям Украины: цементным и известковым заводам. Кроме того, осуществлялись поставки продукта АС (антрацитов, сортность «семечка») группе «Метинвест» для агломерации.

Объем экспорта углей ДТЭК в 2013 году составил 4,7 млн т.

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

Главным приоритетом компании ДТЭК является человек, его благополучие, здоро-

вье и безопасность. В связи с этим на предприятиях Бизнес-блока Уголь огромное внимание уделяется вопросам обеспечения безопасности и развитию системы охраны труда.

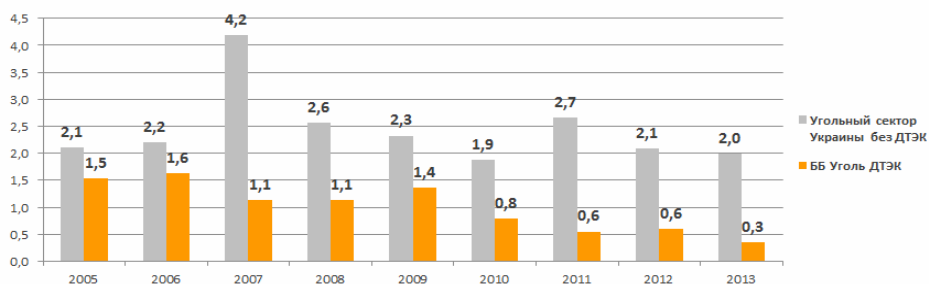
В 2007 году было принято решение о внедрении международного стандарта OHSAS 18001:2007 «Система менеджмента здоровья и безопасности». Странами Евросоюза стандарт используется при аудите и сертификации систем менеджмента в области охраны труда и предупреждения профессиональных заболеваний. Стандарт OHSAS 18001:2007 внедрен на 9 шахтоуправлениях из 13 и на всех углеперерабатывающих фабриках.

Приоритетное финансирование проектов в сфере обеспечения безопасности в последние годы позволило ДТЭК добиться существенного прогресса по двум ключевым показателям (см. рис. 2):

Относительный смертельный травматизм (на 1 млн т) на шахтах в 2005 году составлял 1,5 сл./млн т, а в 2013 – 0,3 сл./млн т., т.е. уменьшился в 5 раз. Прогресс по сравнению с 2012 годом составил 2 раза. Это в 6,5 раза ниже, чем на шахтах угольной отрасли Украины (2,0 сл./млн т).

Общий травматизм за 8 лет в ДТЭК снизился с 1845 до 707 случаев, т.е. в 2,5 раза. Это в 3,5 раза ниже, чем в отрасли (2441 случай).

а



б

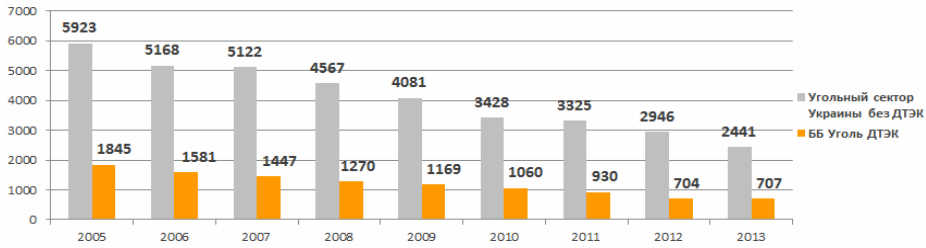


Рис. 2. Динамика травматизма на шахтах ДТЭК и Украины: а – коэффициент травматизма со смертельным исходом на 1 млн т добытого угля; б – общий уровень травматизма компании в сравнении с угольным сектором Украины

Отдельным и наиболее сложным вопросом обеспечения безопасности ведения горных работ является борьба с внезапными выбросами угля и газа и другими газодинамическими явлениями. Основной упор в развитии технологий борьбы с геодинамическими явлениями сделан на немецкий опыт, в частности, на опыт известной компании DMG. Он предусматривает прогноз выбросоопасности по фактической газоносности угольных пластов и бурение в подготовительных забоях опережающих дегазационных скважин в качестве средства борьбы с выбросами.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

ДТЭК осознает ответственность за состояние окружающей среды. Нормативом для организации работы экологических служб предприятий ДТЭК является международный стандарт ISO 14000:1. В регионах своего присутствия компания финансирует ряд крупных экологических проектов.

Основные направления экологической деятельности ДТЭК:

- очистка шахтных вод до экологически приемлемого уровня загрязнения;
- экологически безопасное размещение твердых отходов угледобычи и углепереработки;
- снижение выбросов загрязняющих ве-

ществ от стационарных источников в атмосферу.

ИННОВАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

Компания ДТЭК стремится к созданию непрерывной системы управления инновационным процессом [2]. Инновационная политика компании имеет три основных составляющих:

- выполнение поисковых и прикладных научно-исследовательских работ на предприятиях (в 2013 году 10 проектов с институтами НАН Украины);
- рационализация, изобретательство, совершенствование операционных технологических процессов (внутренние мегапроекты ДТЭК по lean-технологиям «Новатор» и по IT-технологиям «Платформа»);
- бечмаркинг инноваций – процесс мониторинга известных внешних и внутренних разработок.

ЕВРОПЕЙСКИЕ ПАРТНЕРЫ БИЗНЕС-БЛОКА УГОЛЬ

С 2010 года ДТЭК является членом Европейской ассоциации каменного и бурого угля EURACOAL. Ассоциация отражает интересы основных производителей угля, угольных трейдеров и научно-исследовательских организаций, связанных с угле-

добычей в Европе. В комитетах на специальных сессиях решаются ключевые вопросы функционирования и развития угольного бизнеса стран Евросоюза. В этом процессе мы принимаем непосредственное участие.

В соответствии с достигнутыми договоренностями в 2015 году в г. Донецке планируется проведение выездного совещания комитета по техническим исследованиям Европейской ассоциации каменного и бурого угля EURACOAL, на котором будут обсуждаться актуальные проблемы и состояние угольной отрасли в странах ЕС, а также научно-технические достижения угольного сектора ДТЭК.

ВЫВОДЫ

1. Результаты работы в 2013 году показали, что вертикально интегрированная

компания ДТЭК с добычей 41,5 млн т стала одним из крупнейших частных производителей каменных углей в Европе.

2. Ресурсная база, производственные и перерабатывающие мощности угольных активов ДТЭК сбалансированы между собой, имеют хороший потенциал развития и позволяют эффективно вести традиционный энергетический бизнес.

3. На протяжении последних 5 лет в энергетическом сегменте угольной промышленности Украины компания ДТЭК является динамично развивающимся технологическим лидером и наиболее конкурентоспособным производителем угольной продукции.

4. Главной задачей ДТЭК на сегодня является преодоление текущих сложностей и сохранение потенциала для эффективной работы после завершения кризиса.



СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аудированные консолидированные финансовые результаты ДТЭК в 2013 году (<http://dtek.com>).

2. Смирнов А.В. ДТЭК: концепция лидерства в угледобыче / А.В. Смирнов // Уголь Украины. – 2013. – № 7. – С. 3 – 7.

ОБ АВТОРАХ

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