

**В.П. МАЗИКИН**

Д-р техн. наук
Заместитель губернатора
Кемеровской области

**А.В. РЕМЕЗОВ**

Д-р техн. наук
Заместитель генерального
директора ОАО УК «Ленинскуголь»

ПОВЫШЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО УРОВНЯ И УПРАВЛЕНИЯ УГОЛЬНЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ НА БАЗЕ ПОДГОТОВКИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ВЫСШЕЙ КВАЛИФИКАЦИИ

ОАО «Угольная компания «Ленинскуголь» на пути своего развития претерпела несколько этапов структурного преобразования. Технический уровень и эффективность управления угольным предприятием на каждом этапе развития компании определялись грамотной кадровой политикой, которая формировалась во взаимодействии с ВУЗами, и особенно с Московским государственным горным университетом.

После образования в 1978 г. в Кузбассе региональных структур было создано производственное объединение «Ленинскуголь». В состав производственного объединения вошли 14 шахт и 16 вспомогательных предприятий двух городов - Ленинск-Кузнецкого и Белово. Общая численность ППП составляла 30 695 чел. В 1990 г. шахты и вспомогательные предприятия города Белово выделились в самостоятельное производственное объединение «Беловоуголь». В 1991 г. произошла первая децентрализация управления угольной промышленности Ленинского рудника, когда производственное объединение «Ленинскуголь» было преобразовано в Ассоциацию самостоятельных предприятий. Директора шахт ждали свободы, самостоятельности. Одним надоело существующее объединение с его жесткими требованиями и постоянным контролем за работой шахт, мнимую свободу они восприняли как бесконтрольность и безотчетность, другие хотели попробовать осуществить свои мысли, задумки, а третьи - просто растерялись и не смогли без жесткой указки сверху самостоятельно принимать правильные решения.

Этот период деятельности шахт, наряду с

социальными потрясениями общества в виде шахтерских забастовок характеризуется началом резкого падения всех показателей деятельности шахт.

В 1993 г. происходит первый этап акционирования. В состав АООТ «Ленинскуголь» вошли 8 шахт и 12 вспомогательных предприятий. Общая численность ППП составила 22 014 чел. В АООТ было передано 25% акций предприятий, оставив их юридическую самостоятельность и не определив конкретного собственника. «Размытая» собственность привела к дальнейшему снижению всех показателей, характеризующих производственную деятельность предприятий, и ухудшила управляемость угольными предприятиями.

В 1997 г. происходит второй этап акционирования с передачей пакета акций государства в объеме 35% в доверительное управление АООТ «Ленинскуголь» с преобразованием последнего в ОАО «Угольная компания «Ленинскуголь».

Передача дополнительного пакета акций в уставной капитал угольной компании «Ленинскуголь» позволила улучшить систему управления угольными предприятиями, но не до конца определила единого собственника, что не позволяет максимально концентрировать управляющие функции угольными предприятиями на уровне угольной компании «Ленинскуголь».

В соответствии с третьим этапом акционирования, который угольная компания «Ленинскуголь» хотела бы провести, предусматривается передача в уставной капитал ОАО УК «Ленинскуголь» 100% пакетов акций наиболее перспективных угольных пред-

приятый Концентрация в уставном капитале ОАО УК «Ленинскуголь» пакета акций перспективных предприятий позволит централизовать многие управленческие, экономические и технические функции в угольной компании «Ленинскуголь» с целью рационального использования всех ресурсов на адаптацию предприятий в рыночной экономике и выводу их производственной деятельности на бездотационную основу, в том числе сплотить деятельность всего инженерного корпуса на решении единых задач.

Преобразование производственного объединения в ассоциацию самостоятельных предприятий объективно показало, насколько сам директор предприятия и специалисты предприятия готовы работать самостоятельно без подсказки и контроля сверху. Ни для кого не остается новостью, что основной задачей руководителя является управление предприятием через команду единомышленников, которую он должен сформировать и воспитать. Выражение «кадры решают все» является актуальным и в настоящее время, да и наверное, будет актуальным во все времена независимо от форм собственности. Если руководитель предприятия как учитель и наставник постоянно формирует и обучает свою команду, помогает раскрыть в каждом специалисте его таланты, то, безусловно, такая команда может многое решать самостоятельно и грамотно. От грамотности инженерно-технических работников в первую очередь зависит успешная работа предприятия, для успешного функционирования которого в новых условиях рыночных отношений требуется дополнительное переобучение специалистов, обучение их новым дисциплинам, которые раньше отсутствовали в программе ВУЗов и техникумов.

Необходимо отметить, что подготовке технических специалистов, специалистов экономических подразделений придавалось большое значение со стороны объединения «Ленинскуголь». Так, за периоды 1985-1997 гг. при объединении «Ленинскуголь», кроме переподготовки в большом количестве специалистов на областных (г. Кемерово) и центральных курсах (г. Москва, Люберцы) ИПК, проводилась подготовка кадров в школе молодых специалистов и в школе резерва - на главных специалистов (главных инженеров и главных технологов).

Зачисленные в группу резерва школы молодых специалистов студенты получали тематику курсовых и дипломных проектов по актуальным вопросам производства. Защиту проектов студенты проводили непосредственно в объединениях, практику - на одной из шахт объединения.

После защиты дипломных проектов начинался второй этап, в который входили: практическая работа и стажировка в должности горного мастера на всех участках технологического процесса добычи и обогащения угля. На всех этапах стажировки за специалистами закреплялся наставник, а в целом ста-

жировкой руководил главный инженер шахты.

После прохождения стажировки (примерно два года после окончания института) специалисты зачислялись в школу резерва на руководящие кадры и в течение двух-трех месяцев с отрывом от производства проходили обучение в специальном аппарате объединения. В конце обучения специалисты сдавали экзамены комиссии, назначенной генеральным директором объединения. Теоретические занятия сочетались с поездками в угольные регионы страны и за рубеж с целью непосредственного ознакомления с новой техникой, технологией и достижениями наивысших результатов труда.

В 1989 г. была подобрана группа наиболее способных специалистов для обучения в аспирантуре в количестве 18 человек, которые после успешной сдачи экзаменов (кандидатского минимума) приступили к занятиям в аспирантуре Московского горного института и Кузбасском политехническом институте. В настоящее время 11 человек, окончивших аспирантуру, защитили кандидатские диссертации, а три человека - докторские диссертации.

В 1997 г. повторно была сформирована группа молодых перспективных специалистов из числа горных инженеров для обучения их в аспирантуре при МГГУ и КузГТУ в количестве 23 чел.

Таким образом, еще раз хотелось бы подчеркнуть, что повышению знаний инженерного корпуса в объединении «Ленинскуголь» придавалось и придается в настоящее время большое значение. Только экономически и технически грамотные специалисты могут принимать решения, необходимые производству для эффективного ведения хозяйства и вывода их работы на бездотационную основу.

В связи с продолжающимся спадом производства, резким снижением средств государственной поддержки, ухудшением экономического состояния в конце 1993 г. было принято решение осмыслить причины происходящего, разработать меры по выводу из критического состояния производства в виде «Программы оптимизации горного хозяйства шахт АОТ «Ленинскуголь». В разработке программы активно приняли участие все инженерно-технические специалисты шахт. Основной задачей программы являлась дальнейшая концентрация горных работ, внедрение новых технологий в процессы проведения и крепления горных выработок и в процессы добычи угля, а также необходимая замена морально и физически устаревшего горношахтного оборудования во всех технологических процессах. Предусматривалось резкое снижение протяженности поддерживаемых горных выработок, увеличение нагрузки на очистные забои, повышение производительности труда, снижение численности работающего персонала, снижение затрат на добычу 1 т угля, повышение качества добываемого угля.

В конечном итоге разработки программы

в связи с пониманием того, что средств на необходимую реконструкцию шахт и обновление оборудования у самих шахт было недостаточно, а государство также не могло полностью их дать в соответствии с нашими расчетами, была принята оптимальная программа реструктуризации на 1994-1997 гг., предусматривающая решение части проблем не за счет резкого увеличения объемов добычи, а за счет снижения затрат на добычу 1 т угля.

На период 1998-2000 гг. в угольной компании разработана программа второго этапа реструктуризации. Новая программа предусматривает последовательное увеличение объемов добычи угля с 7 034 тыс. т в 1998 г. до 9 314 тыс. т в 2000 г., то есть на 2 280 тыс. т, или 32,4%.

Увеличение объемов добычи угля связано с дальнейшей концентрацией горных работ, преобразованием шахт в компактные предприятия по типу «шахта-лава», «лава-пласт» и так далее с дальнейшей реструктуризацией запасов с ограничением их пригодности для отработки длинными забоями с нагрузками 8-10 тыс. т/с, с развешиванием и внедрением нетрадиционных технологий для отработки запасов, не пригодных для отработки длинными забоями, такой как камерной и камерно-столбовой, дальнейшим совершенствованием производственной структуры шахты.

С реализацией второго типа акционирования и преобразования АОТ «Ленинскуголь» в ОАО УК «Ленинскуголь», с передачей в правление угольной компании федерального пакета акций произошло дальнейшее укрепление единой политики и контроля за производственной деятельностью отдельных предприятий, входящих в угольную компанию. Произошла реорганизация статуса председателей Совета директоров. До этого директор шахты именовался Генеральным директором и одновременно занимал должность председателя Совета директоров, в настоящее время статус Генерального директора предприятия упразднен в исполнительного директора, а председателем Совета директоров предприятия избирается один из представителей аппарата угольной компании.

Для ориентации Совета в производственной деятельности предприятий, повышения осведомленности и выработки единой политики генеральным директором угольной компании раз в неделю, в субботу, то есть в нерабочее время, с председателями Советов директоров проводится семинар.

Следующим этапом акционирования мы хотели бы видеть предприятия, входящие в состав угольной компании как структурные подразделения с передачей их пакетов акций в полное управление угольной компании. Этот третий этап акционирования позволил бы более успешно решать задачи совершенствования производства и вывести шахты на рентабельный уровень производства. Поэтому, чтобы сохранить угольную отрасль в городе в виде единой конку-

рентоспособной компании, уйти от банкротства и сохранить прибыльные шахты в составе угольной компании, Совет директоров компании принял решение включить вопрос реорганизации в повестку дня собраний акционеров как угольной компании, так и АО, входящих в нее. В настоящее время все предприятия на акционерных собраниях дали согласие на преобразование их в структурные подразделения.

Мы считаем, что реализация предложения по дальнейшей концентрации управления на уровне угольной компании совместно с разработанной программой второго типа реструктуризации и дальнейшим повышением интеллектуальной способности кадров инженерного корпуса ускорило бы реорганизацию угольной компании и позволило бы угольным шахтам, входящим в ее состав, работать на бездотационной основе.

Большое внимание продолжает уделяться обучению кадров как на уровне аппарата управления угольной компании «Ленинскуголь», так и на угольных предприятиях, входящих в ее состав.

Из собственной практики мы убедились в необходимости уделять больше внимания подготовке и воспитанию низшего звена

управления - горных мастеров. Это звено управленческого персонала требует повышенного внимания как самого директора, так и первых его заместителей, так как они наибольшее время находятся в контакте с рабочими и постоянно руководят конкретным участком производства.

Чем больше руководитель уделяет времени работе с коллективом, несмотря ни на какие нюансы современной жизни, общается совместно с представителями профсоюзов с коллективом, разъясняет им сложившуюся ситуацию, знакомит с разработанными мерами, тем активнее он вовлекает весь коллектив в решение поставленных задач, а открытостью и доступностью для коллектива заблаговременно гасит вспышки конфликтов.

С целью утвердиться в правильности выбранной концепции дальнейшего развития предприятий угольной компании «Ленинскуголь», а также личного мировоззрения каждого руководителя в правильности выбранной цели в апреле 1998 г. в угольной компании «Ленинскуголь» с привлечением института НИОГР, с участием и.о. главы администрации города Ленинск-Кузнецкий, представителей обоих профсоюзов проведена деловая игра, в которой участвовал 41

специалист. В результате деловой игры главные специалисты предприятий, входящих в состав угольной компании «Ленинскуголь», определились в стратегии своих действий как руководителей, которые можно сформировать следующим образом:

1. За счет передачи 100% собственности предприятий государством угольной компании «Ленинскуголь» возможно резко улучшить управляемость производством, централизовать сбыт угля, улучшить экономическое состояние предприятий.

2. Кадры, их компетентность и грамотность продолжают играть ключевую роль в успешном решении программы развития предприятий. Кадры необходимо учить и воспитывать - это является повседневной задачей руководителя предприятия.

3. Основной задачей управленческой команды является зарабатывание денег и приумножение активного капитала для развития производства. Деньги надо зарабатывать, а не выпрашивать у государства.

4. Руководитель предприятия должен быть способен донести до каждого члена коллектива главные цели проводимой политики, уметь чувствовать и своевременно гасить назревающие конфликты.