



АО «СУЭК-Кузбасс»

«Разработка и внедрение новой организационной структуры управления организацией в условиях шахты имени С.М. Кирова АО «СУЭК-Кузбасс»

Малых Игорь Борисович

Начальник управления стратегии и
перспективного планирования Технической дирекции

Кемерово 2021 год

СУЭК в Кузбассе

7 шахт

3 угледобывающих разреза

18 лет

1 объединенное ПТУ

5 обогатительных фабрик

13 сервисных предприятий

7 территорий присутствия

КЕМЕРОВО

г. Полысаево
Шахта Полысаевская
Обогатительная фабрика
Медико-санитарная часть «Шахтер»

г. Киселевск
Центральная углехимическая лаборатория

г. Прокопьевск
ООО «Сибирский научно-исследовательский институт углеобогащения»

Прокопьевский муниципальный округ
Шахтоуправление «Талдинское-Западное»
Шахта им. В.Д. Ялевского
Разрез «Заречный»
Разрез «Заречный - Северный»
Разрез «Камышанский»
АО «Агропромышленная компания «Сибирь»

г. Ленинск-Кузнецкий, Ленинск-Кузнецкий муниципальный округ

Шахта имени С.М. Кирова
Шахтоуправление имени А.Д. Рубана
Шахтоуправление «Комсомолец»
ООО «Объединенное ПТУ Кузбасса»
АО «Управление по профилактике и рекультивации» (УПИР)
ООО «СИБ-ДАМЕЛЬ»
Спецналадка
Управление по дегазации и утилизации метана (УДиУМ)
Энергоуправление
Технологическая связь
Санитарно-Профилактическая лаборатория (СПЛ)
Центральная углехимическая лаборатория

Беловский район, село Мохово
Шахта «7 Ноября-Новая»

Белово, пос. Инской
Специальные материалы

Проект «Эталонная шахта»

Объект исследования: шахта имени С.М. Кирова



Предмет исследования:
организационная структура
управления предприятием



Ключевые предпосылки для изменения операционной модели

1

Обеспечение стабильности и ритмичности работ для достижения долгосрочных целей



Добыли два раза по 2 миллиона т, а потом стоим полгода

Нам необходимо научиться добывать стабильно для того, чтобы получать хорошие экономические показатели

Мы сейчас разделяем и рассматриваем весь процесс добычи по отдельности - из-за этого возникает много несостыковок на более длинном горизонте планирования

Необходимо научиться решать стратегические задачи, оперативная работа (к примеру перемонтажи) уже неплохо выстроена

Наша задача, чтобы предприятия работали стабильно и ритмично

2

Упрощение организационной структуры



Рассматриваем все вспомогательные процессы и технику как центр себестоимости, из-за этого мы имеем узкие места по вспомогательной технике, инфраструктуре

Необходимо посмотреть комплексно и «на земле» на то, что у нас сейчас работает хорошо, а что нужно улучшать для получения результата

Линейные руководители принимают решения на основании других данных (нежели, чем видит центр)

Необходима большая скорость изменений, которой пока нет

3

Повышение производительности труда и оборудования



Технику новую купили, но в бизнес план улучшение показателей пока не можем заложить

Есть вопросы по единой системе передачи данных и отчетности – не всегда можем связать все необходимые данные воедино

Мы рассматриваем вертикали отдельно – добычу, проходку, ремонты. Увидели проблему – бросили все силы туда, сняв их с других направлений

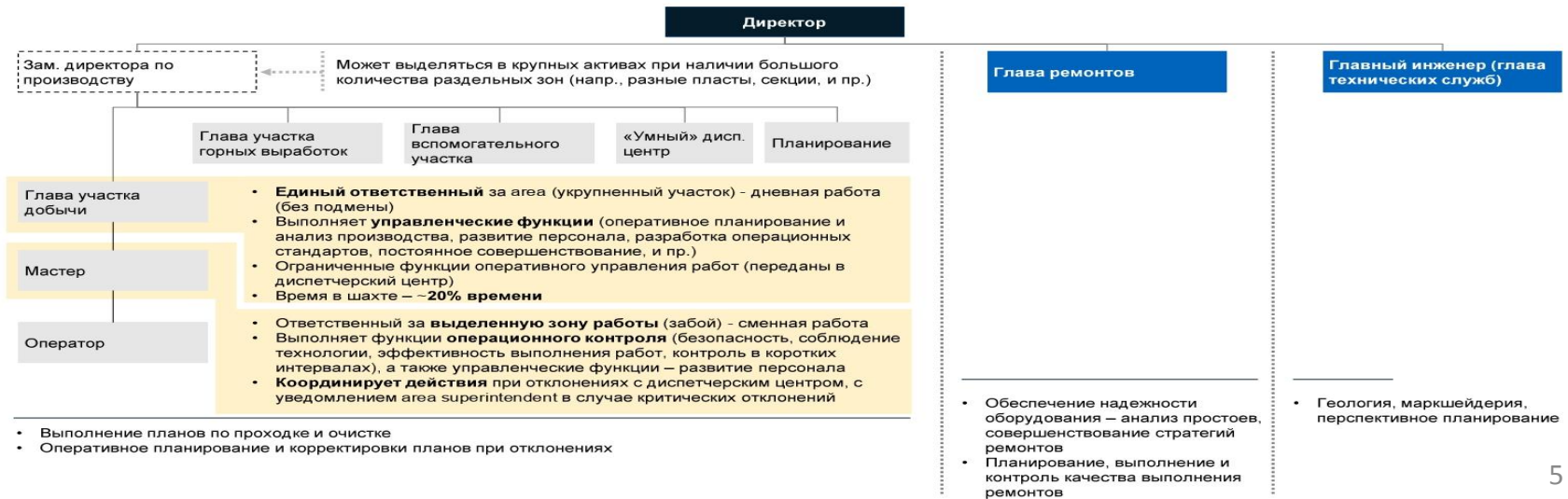
Сейчас просто мониторинг, а нужно чтобы можно было принимать решения на основании данных диспетчерской

Наблюдения по текущей организационной структуре шахты им. С.М. Кирова

(X) Различия с австралийской моделью

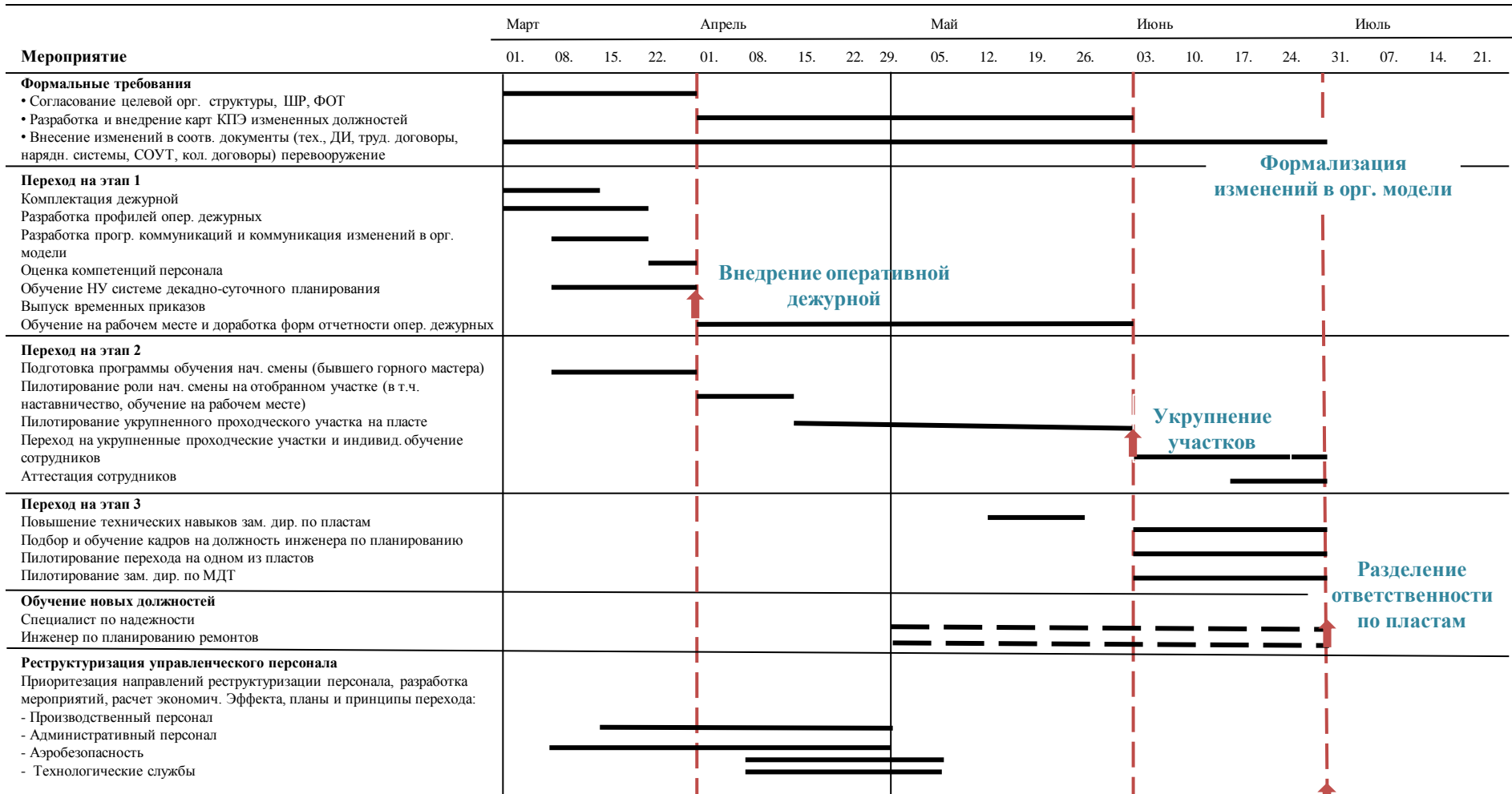


Пример организационной структуры шахты в Австралии



Дорожная карта по достижению целевой организационной модели

Укрупненный план перехода на новую организационную структуру



Переход на новую орг. структуру завершен

Совершенствование системы мотивации и целеполагания

Основные направления КПЭ:

❑ Безопасность и качество



❑ Производственные показатели



❑ Экономические показатели



❑ Цели личного развития



Показатели эффективности внедрения проекта

Сотрудники

- осведомлены об изменениях процессов
- положительно отзываются об изменениях
- готовы участвовать в изменениях
- прошли оценку компетенций
- прошли обучение
- работают в соответствии с новым функционалом

Руководители

- проводят с персоналом регулярные обсуждения прогресса
- осуществляют наставничество по новым обязанностям и методам работы

