

Адаптация деятельности персонала угледобывающего предприятия к внешним вызовам

DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2024-1-32-36>

КАНЗЫЧАКОВ С.В.

Канд. техн. наук,
генеральный директор
ООО «СУЭК-Хакасия»,
655162, г. Черногорск, Россия

АЗЕВ В.А.

Доктор техн. наук,
технический директор
ООО «СУЭК-Хакасия»,
655162, г. Черногорск, Россия,
e-mail: AzevVA@suek.ru

ЗАХАРОВ С.И.

Канд. экон. наук,
зав. лабораторией организации
и оплаты труда НИИОГР,
454048, г. Челябинск, Россия

КОРКИНА Т.А.

Доктор экон. наук,
профессор ФГБОУ ВО «ЧелГУ»,
зав. лабораторией управления
развитием персонала НИИОГР,
454001, г. Челябинск, Россия,
e-mail: kort2005@mail.ru

КОНАКОВА О.В.

Старший преподаватель
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»,
экономист НИИОГР,
454048, г. Челябинск, Россия

Для сохранения жизнеспособности в условиях шоковых воздействий и нарастания неопределенности среды предприятиям необходимо решить задачи по изменению стратегии, уточнению целей, поиску вариантов антисанкционных мер, рационализации затрат и т.п., что обуславливает потребность в изменении целевой направленности и структуры деятельности работников.

В статье описан методический подход к адаптации деятельности персонала ко вновь возникающим внешним вызовам, в основе которого интеграция системного и проектного подходов. Раскрыты принципы субъектности, опциональности и цикличности, которыми следует руководствоваться при использовании предложенного методического подхода. Представлены результаты адаптации деятельности персонала, достигнутые с применением этого методического подхода в ООО «СУЭК-Хакасия», заключающиеся в развитии компетенции персонала и получении экономического эффекта.

Ключевые слова: угледобывающее предприятие, персонал, адаптация деятельности, системный подход, проектный подход.

Для цитирования: Адаптация деятельности персонала угледобывающего предприятия к внешним вызовам / С.В. Канзычаков, В.А. Азев, С.И. Захаров и др. // Уголь. 2024. № 1. С. 32-36. DOI: 10.18796/0041-5790-2024-1-32-36.

ВВЕДЕНИЕ

Условия функционирования угледобывающих предприятий в последние годы характеризуются ускорением организационно-технологических преобразований и сменой направлений развития экономики, что обусловлено периодически возникающими внешними вызовами: пандемия COVID-19, активная цифровизация экономики, дефицит кадров, ужесточение санкционного давления. Как следствие – высокая волатильность цен на уголь, логистические проблемы в поставке продукции, материально-технических и энергетических ресурсов, повышение стоимости ресурсов, изменение состава потребителей и их требований к качеству продукции [1]. Так, за период с 2021 по 1 квартал 2023 г. количество стран, в которые экспортировался российский уголь, уменьшилось в 3,3 раза, при этом появились новые страны, в которые ранее экспорт не осуществлялся, такие как ОАЭ, Вьетнам и др. [2]. В первом квартале 2023 г. прибыль российских угольных компаний до налогообложения снизилась на 59% вследствие роста себестоимости под влиянием санкций, повышения транспортных расходов, снижения цен на уголь [3].

Для сохранения жизнеспособности в условиях нарастания неопределенности, вариативности и шоковых воздействий, обуславливающих возникновение новых вызовов, от каждого предприятия требуется решение ряда задач:

изменение стратегии, уточнение целей, поиск вариантов антисанкционных мер, рационализация расходов и т.п., что предопределяет необходимость изменения направленности и структуры деятельности работников.

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Внешним вызовом является проблема, возникающая на предприятии вследствие непрогнозируемого изменения условий функционирования, которая представляет угрозу для его жизнеспособности. Для устранения такой угрозы необходимо вовлечение персонала в разработку нематериальных и неосязаемых активов, в поиск и реализацию инновационных решений, обеспечивающих сохранение жизнеспособности предприятия.

В качестве методологической основы, позволяющей обеспечивать в ответ на внешние вызовы мобильную перестройку внутренних процессов предприятия для его адаптации, предлагается интегрировать системный и проектный подходы. В соответствии с системным подходом угледобывающее предприятие рассматривается как социально-экономическая система – совокупность субъектов, взаимосвязанных социальными и экономическими отношениями, возникающими в процессе производства товаров и услуг. Одним из ключевых субъектов такой системы является персонал предприятия, качество и эффективность деятельности которого предопределяют скорость и адекватность изменений внутренних процессов предприятия. В свою очередь, модели трудового поведения, реализуемые персоналом, обуславливают уровень и эффективность использования его потенциала. Применение проектного подхода позволяет повысить потенциал персонала и уровень его использования посредством

развития как индивидуальных компетенций, так и взаимодействия персонала при решении актуальных производственных проблем [4, 5, 6]. Достоинством проектного подхода является возможность выработки и реализации адапционных мер в оперативном режиме, т.к. любой проект, по сути, направлен на решение задач за определенный срок при ограничении ресурсов.

Общая схема методического подхода представлена на рис. 1.

На подготовительном этапе с персоналом предприятия проводятся аналитико-моделирующие семинары, в ходе которых, исходя из тенденций внешней среды, целей и задач развития объединения и предприятий, актуализируются требования, предъявляемые к деятельности персонала, определяется направление адапционных преобразований, необходимые изменения компетенций. Например, в 2021 г. приоритетной задачей стало развитие представлений и компетенций работников для преодоления последствий COVID-19, в 2023 г. – для адаптации к вызовам санкционного давления (см. таблицу). Актуализация внешних вызовов применительно к целям и задачам предприятия позволяет персоналу осознать и уяснить необходимость изменения параметров деятельности как в целом для предприятия, так и для его работников.

Кроме того, на подготовительном этапе определяется текущее состояние представлений и компетенций работников по методике, включающей экспертную оценку и самооценку работниками [7].

В рамках трансформационного этапа осуществляются подбор методов развития представлений и компетенций работников, методическое сопровождение циклической работы по развитию потенциала персонала: проведение

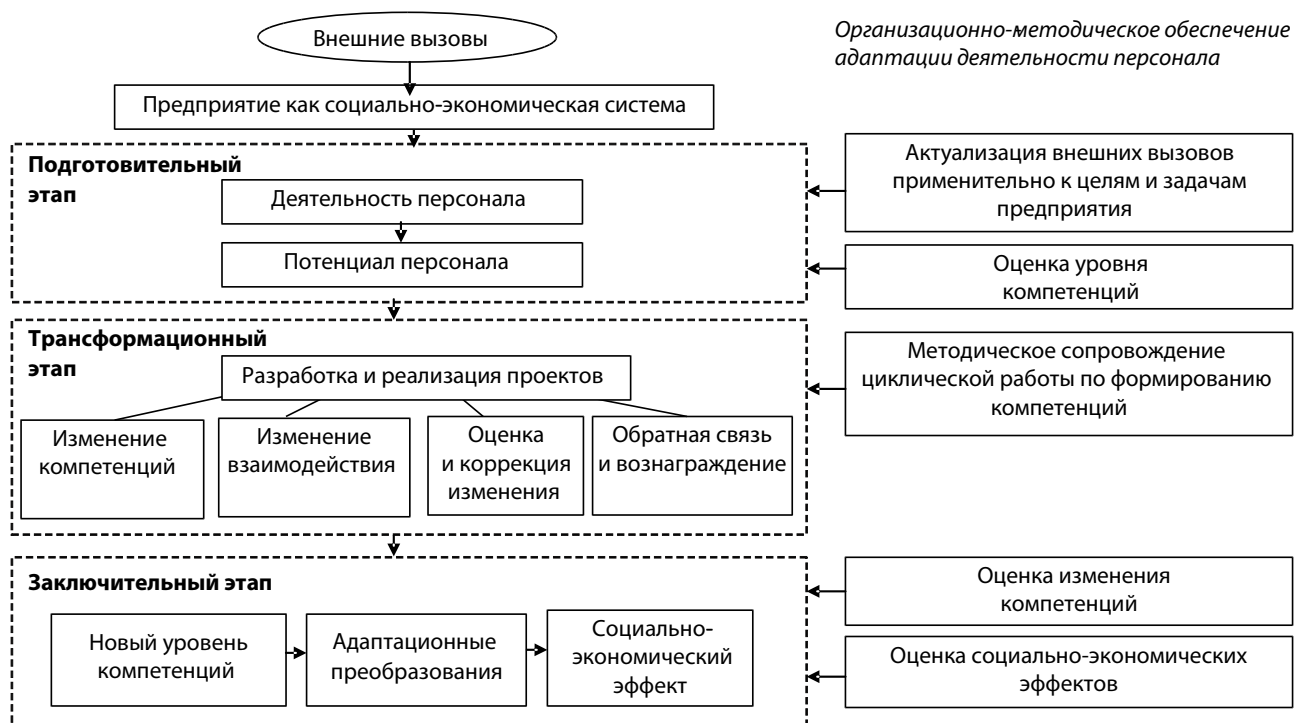


Рис. 1. Методический подход к адаптации деятельности персонала

Fig. 1. Methodological approach to adaptation of personnel activity

семинаров и тренингов по разработке и реализации проектов, направленных на решение актуальных задач адаптации; коррекция и мониторинг хода реализации проектов работниками; получение и анализ обратной связи; определение ценности проектов и организация процесса вознаграждения их разработчиков.

На заключительном этапе проводится итоговая оценка компетенций работников, оценивается полученный социально-экономический эффект от реализации проектов.

Реализация предложенного методического подхода предполагает понимание и применение соответствующих принципов, то есть наиболее важных исходных правил. Исходя из представления предприятия как социально-экономической системы, в качестве базового предлагается рассматривать принцип субъектности, суть которого заключается в непосредственном активном включении работника предприятия в процесс решения актуальных проблем с опорой на его способность к самоопределению и саморазвитию, получению и передаче опыта [8].

Проектный подход к решению задачи адаптации деятельности персонала к вызовам внешней среды целесообразно осуществлять, опираясь на принцип цикличности. Этот принцип подразумевает поэтапное формирование у персонала компетенций, позволяющих разрабатывать и реализовывать актуальные и эффективные проекты адаптационных преобразований. Этапы цикла:

- актуальная задача по адаптации к внешним вызовам;
- проработка замысла и структуры проекта работниками предприятия и экспертами;
- самостоятельная доработка и опробование предложенного работниками проекта в производственной деятельности;
- совместная с экспертами проработка затруднений в реализации проекта и его корректировка;
- реализация проекта и получение социально-экономического эффекта;
- актуальная задача по адаптации к новым внешним вызовам;
- разработка замысла следующего проекта адаптационных преобразований.

Успешная реализация проекта адаптационных преобразований приводит к повышению эффективности труда работника. У него появляется резерв времени и ресурсов по отношению к конкурентам. Направляя высвободивши-

еся ресурсы и время на решение новых задач адаптации, он обеспечивает конкурентоспособный темп роста эффективности своего труда.

Еще один принцип должен быть направлен на объединение, интеграцию системного и проектного подходов, обеспечивая необходимую скорость и адекватность реагирования персонала и предприятия на внешние изменения. Для решения этой задачи предлагается использовать принцип опциональности. Опциональность – вариативность, свобода выбора адаптационных реакций при возникновении неожиданных обстоятельств [9, 10]. Данный принцип реализуется посредством формирования «портфеля» возможных адаптационных преобразований, исходя из актуальных потребностей предприятия, например: цифровизация, импортозамещение, экономия МТР в каждом рабочем процессе. Работники могут выбрать одно из направлений для разработки и реализации проекта.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ

С применением описанного методического подхода в ООО «СУЭК-Хакасия» за период с 2020 по первое полугодие 2023 г. разработан и реализован 31 проект по адаптации деятельности персонала к внешним вызовам (см. таблицу). Данная работа является неотъемлемой частью развиваемой в ООО «СУЭК-Хакасия» с 2002 года системы профессиональной подготовки персонала, направленной на повышение полезности нематериальных и неосязаемых активов [11, 12, 13].

В разработке и реализации проектов за 2020-2022 гг. приняли участие 102 работника предприятий от уровня старших рабочих до главных специалистов. Динамика количества и результатов реализации проектов представлена на рис. 2.

Из анализа динамики следует, что наблюдается нестабильная результативность адаптации деятельности персонала к внешним вызовам. Это может объясняться различием в сложности и масштабности возникающих проблем: для преодоления последствий COVID-19 и санкционного давления требуются, как правило, нестандартные и системные решения, которые в рамках отдельных производственных подразделений реализовать практически невозможно. Следовательно, при кардинальных и существенных изменениях внешней среды в разработку и реализацию проектов по адаптации требуется активное включение всех уровней управления.

Характеристика проектов, направленных на адаптацию деятельности персонала к внешним вызовам, разработанных и реализованных в ООО «СУЭК-Хакасия» в 2020-2023 гг.

Description of projects aimed at adaptation of personnel activity to external challenges, developed and implemented in LLC SUEK-Khakassia in 2020-2023

Период	Направление адаптации	Результат
2020 г.	Повышение конкурентоспособности предприятия	12 проектов
2021 г.	Преодоление последствий COVID-19 посредством изменения организационных укладов	7 проектов
2022 г.	Цифровизация	9 проектов (дополнительно три проекта находятся на стадии реализации)
2023 г. (первое полугодие)	Развитие в условиях санкционного давления	Разработаны в первом полугодии три проекта



Рис. 2. Результаты развития компетенций персонала по адаптации деятельности к внешним вызовам в ООО «СУЭК-Хакасия» (нарастающим итогом)

Fig. 2. Results of developing personnel competencies on adaptation of their activities to external challenges in SUEK-Khakassia LLC (running total)

ВЫВОДЫ

Адаптация деятельности персонала ООО «СУЭК-Хакасия» к внешним вызовам осуществлялась на основе научно-методической базы, включающей:

- интеграцию системного и проектного подходов;
- программу аналитико-моделирующих семинаров, актуализирующую требования внешней среды и систематизирующую последствия внешних вызовов, моделирующие способы адаптации;
- методику оценки сформированности компетенций разработки и реализации проектов по адаптации деятельности к внешним вызовам;
- требования к разрабатываемым проектам;
- методику расчета экономического эффекта.

Проводимая в производственном объединении работа позволяет получать не только экономический эффект, но и постепенно формировать у персонала понимание, что в условиях возрастания неопределенности приоритетными факторами жизнеспособности предприятия являются не столько модернизация технологии и оборудования, сколько наращивание и использование потенциала персонала для своевременной адаптации деятельности к внешним вызовам посредством совершенствования организации труда и производства, мотивации и стимулирования персонала к инновационной деятельности.

Список литературы

1. Цивилева А.Е., Голубев С.С. Влияние санкций на работу предприятий угольной промышленности // Уголь. 2022. № 8. С. 84-91. DOI: 10.18796/0041-5790-2022-8-84-91.
2. Мешков Г.Б., Петренко И.Е., Губанов Д.А. Итоги работы угольной промышленности России за январь-март 2023 года // Уголь. 2023. № 6. С. 5-13.
3. Пульс угля – 10 июля: угольная промышленность в моменте. [Электронный ресурс]. URL: https://www.eastrussia.ru/material/puls-uglya-10-iyulya-ugolnaya-promyshlennost-v-momente_/ (дата обращения: 15.12.2023).
4. Lock D. Project management. Routledge, 2020. 550 p.
5. Великосельский А.В. Стратегическое управление угледобывающей компанией на основе процессно-проектного подхода // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2019. № 1. С. 193-199. DOI: 10.25018/0236-1493-2019-01-0-193-199.
6. Project Management Methodologies in the Fourth Technological Revolution / J. Pajares, D. Poza, F. Villafañez et al. In: Hernández C. (eds) Advances in Management Engineering. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering. Springer, Cham. 2017. P. 121-144. DOI: 10.1007/978-3-319-55889-9-7.
7. Полещук М.Н. Социально-экономическая оценка деятельности работника угледобывающего предприятия: критерии и показатели, методика // Известия Уральского государственного горного университета. 2021. № 1. С. 150-159. DOI: 10.21440/2307-2091-2021-1-150-159.
8. Лапаева О.А. Субъектность работников предприятия: понятие и методики оценки // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 10. С. 161-180. DOI: 10.46486/0234-4505-2020-10-161-180.
9. Datta S., Kutzewski T. Strategic Optionality: Introducing the Idea. Strategic Optionality: Pathways Through Disruptive Uncertainty. Cham: Springer International Publishing, 2023. P. 91-108.
10. Temitope A.S., Asikhia O. Introduction to The Influence of Warm Data on Risk Leadership // International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS). July 2022. Vol. VI. Is. VII. P. 174-176. [Электронный ресурс]. URL: www.rsisinternational.org (дата обращения: 15.12.2023).
11. Развитие регионального угледобывающего производственного объединения на основе сбалансированного повышения уровня полезности его активов / А.Б. Килин, В.А. Азев, А.С. Костарев и др. // Уголь. 2023. № 4. С. 15-22. DOI: 10.18796/0041-5790-2023-4-15-22.
12. Канзычаков С.В. СУЭК-Хакасия: от стабильности к развитию // Уголь. 2023. № 8. С. 17-20.
13. Азев В.А., Кобец Е.В. Подходы к формированию профессиональной культуры будущего инженера // Уголь. 2023. № 8. С. 101-106. DOI: 10.18796/0041-5790-2023-8-101-106.

Original Paper

UDC 658.387:622.3 © S.V. Kanzychakov, V.A. Azev, S.I. Zakharov, T.A. Korkina, O.V. Konakova, 2024
 ISSN 0041-5790 (Print) • ISSN 2412-8333 (Online) • Ugol' – Russian Coal Journal, 2024, № 1, pp. 32-36
 DOI: <http://dx.doi.org/10.18796/0041-5790-2024-1-32-36>

Title**ADAPTATION OF ACTIVITIES OF COAL MINING COMPANY'S PERSONNEL TO EXTERNAL CHALLENGES****Authors**

Kanzychakov S.V.¹, Azev V.A.¹, Zakharov S.I.², Korkina T.A.^{2,3}, Konakova O.V.^{2,3}

¹ "SUEK-Khakassia" LLC, Chernogorsk, 655162, Russian Federation

² Institute of efficiency and safety of mining production ("NII OGR" LLC), Chelyabinsk, 454048, Russian Federation

³ Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, 454001, Russian Federation

Authors Information

Kanzychakov S.V., PhD (Engineering), General Director

Azev V.A., Doctor of Engineering Sciences, Technical Director,

e-mail: AzevVA@suek.ru

Zakharov S.I., PhD (Economic), Head of the Labor Organization and Remuneration Laboratory

Korkina T.A., Doctor of Economic Sciences, Professor,

Head of the Personnel Development Management Laboratory,

e-mail: kort2005@mail.ru

Konakova O.V., Senior lecturer, Economist

Abstract

In order to maintain viability in conditions of shocks and increasing environmental uncertainty, each business needs to solve a number of problems, i.e. a change in the strategy, clarification of objectives, search for options for anti-sanctions measures, streamlining expenditures, etc., which determines the need to change the target orientation and structure of employees' activities.

The article describes a methodological approach to adaptation of personnel activities to emerging external challenges, which is based on the integration of the system and project approaches. The article discloses the principles of subjectivity, optionality and cyclicity, which need to be followed when using the proposed methodological approach. The results of the personnel activity adaptation achieved with the use of this methodical approach at the SUEK-Khakassia LLC, which consist in the development of personnel competence and obtaining economic effect, are presented.

Keywords

Coal mining operation, Personnel, Adaptation of activities, Systems approach, Project approach.

References

1. Tsivileva A.E. & Golubev S.S. Impact of sanctions on operation of the coal industry enterprises. *Ugol'*, 2022, (8), pp. 84-91. (In Russ.). DOI: [10.18796/0041-5790-2022-8-84-91](https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-8-84-91).
2. Meshkov G.B., Petrenko I.E., Gubanov D.A. Russia's coal industry performance for January-March, 2023. *Ugol'*, 2023, (6), pp. 5-13. (In Russ.).
3. The pulse of coal – July 10: the coal industry at the moment. [Electronic resource]. Available at: https://www.eastrussia.ru/material/puls-uglya-10-iyulya-ugolnaya-promyshlennost-v-momente_/ (accessed 15.12.2023).
4. Lock D. Project management. Routledge, 2020, 550 p.

5. Velikoselsky A.V. Strategic management based on the process-and-project approach in coal mining // *Gornyy informatsionno-analiticheskiy byulleten'*, 2019, (1), pp. 193-199. (In Russ.). DOI: [10.25018/0236-1493-2019-01-0-193-199](https://doi.org/10.25018/0236-1493-2019-01-0-193-199).

6. Pajares J., Poza D., Villafañez F. et al. Project Management Methodologies in the Fourth Technological Revolution. In: Hernández C. (eds) *Advances in Management Engineering. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham, 2017, pp. 121-144. DOI: [10.1007/978-3-319-55889-9-7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-55889-9-7).

7. Poleshchuk M.N. Socio-economic valuation of an employee's work activities of a coal mining enterprise: Criteria, indicators, and methodology. *Izvestiya Ural'skogo gosudarstvennogo gornogo universiteta*, 2021. (1), pp. 150-159. (In Russ.). DOI: [10.21440/2307-2091-2021-1-150-159](https://doi.org/10.21440/2307-2091-2021-1-150-159).

8. Lapaeva O.A. Subjectivity of employees: the concept and methods of assessment. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 2020, (10), pp. 161-180. (In Russ.). DOI: [10.46486/0234-4505-2020-10-161-180](https://doi.org/10.46486/0234-4505-2020-10-161-180).

9. Datta S. & Kutzewski T. Strategic Optionality: Introducing the Idea. *Strategic Optionality: Pathways Through Disruptive Uncertainty*. Cham, Springer International Publishing, 2023, pp. 91-108.

10. Temitope A.S. & Asikhia O. Introduction to The Influence of Warm Data on Risk Leadership. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, July 2022, Vol. VI, (VII), pp. 174-176. [Electronic resource]. Available at: www.rsisinternational.org (accessed 15.12.2023).

11. Kilin A.B., Azev V.A., Kostarev A.S., Galkin V.A. & Makarov A.M. Development of regional coal mining production association based on sustainable increase in the utility level of its assets. *Ugol'*, 2023, (4), pp. 15-22. (In Russ.). DOI: [10.18796/0041-5790-2023-4-15-22](https://doi.org/10.18796/0041-5790-2023-4-15-22).

12. Kanzychakov S.V. SUEK-Khakassia: from stability towards development. *Ugol'*, 2023, (8), pp. 17-20. (In Russ.).

13. Azev V.A. & Kobets E.V. Approaches to the formation of professional culture future engineer. *Ugol'*, 2023, (8), pp. 101-106. (In Russ.). DOI: [10.18796/0041-5790-2023-8-101-106](https://doi.org/10.18796/0041-5790-2023-8-101-106).

For citation

Kanzychakov S.V., Azev V.A., Zakharov S.I., Korkina T.A. & Konakova O.V. Adaptation of activities of coal-mining company's personnel to external challenges. *Ugol'*, 2024, (1), pp. 32-36. (In Russ.). DOI: [10.18796/0041-5790-2024-1-32-36](https://doi.org/10.18796/0041-5790-2024-1-32-36).

Paper info

Received October 13, 2023

Reviewed November 13, 2023

Accepted December 7, 2023