

УДК 005.591.4:622.012.2-027.21/.22

САПИЦЬКА ІРИНА,

кандидат технічних наук, доцент Донецького національного університету

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ВУГІЛЬНИХ ШАХТ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

У статті показана суть процесу реструктуризації на шахтах. Наведено зміст терміна "реструктуризація" в роботах різних учених. Охарактеризовано стан вугледобувних підприємств Донецької області, а також моделі проведення змін, розроблені зарубіжними авторами. Запропонована модель реструктуризації вугільних шахт. Обґрунтовано з урахуванням практичного досвіду використання організаційної структури "за проектом" і "злиття" шахт із великими гірничо-металургійними компаніями, які дозволяють їм "виживати", розвиватися й створювати нові робочі місця.

Ключові слова: реструктуризація; шахти; моделі; організаційні структури; "злиття".

Постановка проблеми. Вугільній промисловості України належить визначальна роль у вирішенні проблеми з енергоносіями, тому стабілізація й розвиток галузі на основі проведення реструктуризації, технічного переозброєння процесів вуглевидобутку, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості й формування конкурентних цін на продукцію є вельми актуальними.

І зараз, і в перспективі вугілля для України є єдиним енергоносієм, обсяги якого достатні для повного забезпечення потреб національної економіки, тому тільки через реформування вугільної галузі країна може підвищити рівень своєї енергетичної незалежності.

Необхідно зазначити, що процеси реструктуризації мали місце завжди, якщо відбувалося виснаження основного ресурсу; витрати на видобуток і збагачення корисних копалин ставали співвимірними з вартістю випуску готової продукції або собівартість її суттєво зростала за рахунок енергоносіїв. Реструктуризація полягала в закритті явно збиткового об'єкта, створенні нового з привабливішими ресурсними можливостями й перспективним потенціалом. У вугільній галузі України активні процеси реструктуризації співпали з переорієнтацією економіки на ринкові відносини.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних питань реформування, проведення організаційних змін на фірмах займалися зарубіжні вчені І. Ансофф, Л. Грейнер, К. Левін та ін. Вони розробили моделі їх здійснення на фірмах. Питання реструктуризації вугільної промисловості, зокрема в старопромислових регіонах, Бельгії, Іспанії (Астурія), Німеччини (Рур), Польщі (Сілезія), США (Пітсбург) та ін. присвячено ряд праць зарубіжних авторів [3, 8, 12-14]. Проблема реструктуризації вітчизняної вугільної промисловості присвячені праці [4-6]. Проте, прикладний аспект реструктуризації вітчизняних вугільних підприємств до сьогодні найменш вивчений.

Мета статті - охарактеризувати теоретичне забезпечення процесу реструктуризації вугільних шахт, а також, на прикладі Донецької області, - його впровадження у практичну діяльність.

Об'єктом дослідження є вугільні шахти Донбасу. **Виклад основного матеріалу.** Великий внесок у визначення й уточнення терміна "реструктуризація" зробили українські й російські дослідники: Л. Кальниченко, А. Кендюхов, Б. Красильников, Б. Райзберг, В. Кондратьєв, І. Мазур та ін.

Проведений огляд літературних джерел дозволив порівняти сутність терміна "реструктуризація" в різних дослідників.

Таблиця 1 - Порівняння сутності терміна "реструктуризація" в різних дослідників

Автори	Визначення терміна "реструктуризація"
Л. Водачек [3]	Взаємозв'язані комплексні зміни структур, які забезпечують функціонування підприємства в цілому
Л. А. Кальниченко [5]	Перебудова підприємства, націлена на підвищення його конкурентоспроможності й здійснювана завдяки змінам у використанні ресурсів і в напрямках діяльності для досягнення цілей підприємства
Кендюхов А. В. [6]	Складний економічний процес, спрямований на здійснення як стратегічних заходів, що проводяться в рамках стратегічного планування й управління і закріплених в довгостроковій програмі розвитку галузі, так і на виробленні рішень у рамках оперативного й тактичного планування, що дозволить повернути підприємства до ефективного функціонування й розвитку шляхом санації підприємств
В. В. Кондратьєв [7]	Сукупність заходів щодо комплексного приведення умов функціонування компанії у відповідність з умовами ринку, що змінюються, і виробленою стратегією її розвитку. Реструктуризація включає: удосконалення структури й функцій управління, подолання відставання в техніко-технологічних напрямках діяльності, удосконалення фінансово-економічної політики й досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції

Автори	Визначення терміна "реструктуризація"
Б. В. Красильников [8]	Реструктуризація вугільної промисловості - це процес розкриття потенціалу галузі за рахунок оптимізації структури, різного виду наявних ресурсів: виробничих, сировинних, товарних тощо
В. Г. Крижановський [9]	Структурна перебудова з метою забезпечення ефективного розподілу й використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, землі, технології), яка полягає у створенні комплексу бізнес-одиниць на основі розподілу, об'єднання, ліквідації діючих й організації нових структурних підрозділів, приєднання до підприємства інших підприємств
Б. А. Райзберг [10]	Глибоке перетворення структури виробництва й організації управління в масштабах підприємства, компанії, фірми або цілої галузі економіки, країни

Аналізуючи варіанти сутності терміна "реструктуризація", можна виділити основні складові, на яких акцентують увагу автори - це функції, структура, ресурси й зміни в процесах виробництва та управління.

У процесі реструктуризації вугільних шахт доцільно використовувати закордонний досвід та наукові розробки відомих учених І. Ансоффа., Л. Грейнера та ін. І. Ансофф розробив модель організаційних змін, яка є найбільш відомою (рис. 1). Охарактеризуємо її основні складові [1].

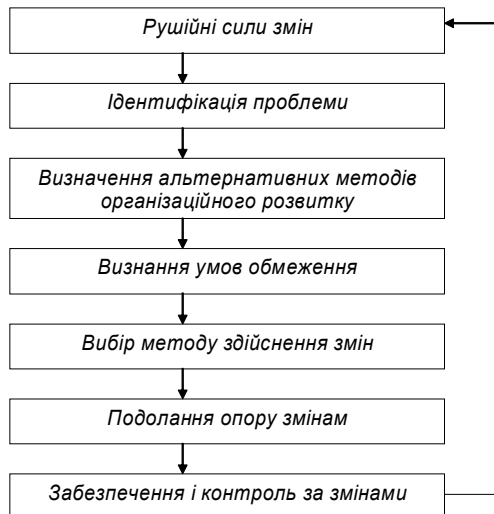


Рис. 1. Модель управління змінами І. Ансоффа.

За моделлю І. Ансоффа розрізняють зовнішні та внутрішні рушійні сили реструктуризації.

- ринкові зміни, які є головною рушійною силою реструктуризації. Дії конкурентів, зміна потреб і платоспроможності споживачів вимагають оперативного й адекватного реагування;

- технічні інновації впливають не тільки на способи виробництва, а й на умови праці. Зволікання з упровадженням нової технології, яка дає змогу скоротити витрати та підвищити якість, позначиться на фінансовому становищі.

- зміни в інших компонентах навколишнього середовища, які відбивають зростаючу складність і невизначеність.

Внутрішні рушійні сили. Рушійні сили в межах організації зводяться до процесів і людей. Імпульс до змін можуть дати кризи або проблеми в таких процесах, як прийняття рішень, комунікаційний, міжособистісні стосунки тощо.

2. *Ідентифікація проблеми.* На цьому етапі необхідно дати відповіді на такі питання: суть проблеми, що треба зробити для її вирішення, які резуль-

тати очікуються від таких дій і як можна досягти бажаних результатів.

3. *Визначення альтернативних напрямків* організаційного розвитку. Найчастіше зустрічаються структурні, технологічні зміни та зміни поведінки.

4. *Визнання умов обмеження.* При проведенні будь-яких змін необхідно враховувати такі обмеження: фінансове забезпечення, формальні процедури, організаційну культуру та ін.

5. *Вибір методу здійснення змін* визначається внутрішніми факторами: часом, матеріальним забезпеченням, моральною підготовкою та ін.

6. *Подолання опору змінам.* Службовці й робітники, як правило, чинять опір організаційним змінам з економічних і психологічних мотивів, тому необхідно провести підготовчу роботу для зниження рівня опору.

7. *Забезпечення і контроль за змінами.* Контроль за змінами може бути: вхідний, поточний, підсумковий.

Модель реструктуризації Л. Грейнера складається із шести етапів [2].

Етап 1. *Тиск і спонукання.* Керівництво має усвідомити необхідність змін. Керівники, які мають повноваження приймати й виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск може бути спричинений зовнішніми факторами, такими як конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів.

Етап 2. *Посередництво та переорієнтація уваги.* Можливо, виникне потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Також можна залучити як посередників своїх співробітників.

Етап 3. *Діагностика й усвідомлення.* Керівництво збирає відповідну інформацію, визначає справжні причини виникнення проблем, які вимагають зміни існуючого становища.

Етап 4. *Знаходження нового рішення й зобов'язання щодо його виконання.* Після того, як визнано існування проблеми, шукають спосіб виправлення ситуації. У більшості випадків керівництво також має заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. *Експеримент і виявлення.* Шляхом експерименту й виявлення негативних наслідків можна скорегувати свої плани, щоб досягти більш високої ефективності їх виконання.

Етап 6. *Підкріплення і згода.* На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна вигідна як організації, так і їм особисто.

У наведених моделях чітко визначено етапи проведення змін, які можуть бути корисними при їх реалізації на вугільних підприємствах.

За результатами аналізу наукових розробок та практичного досвіду функціонування вугільно-добувних підприємств нами була запропонована структурна модель (рис. 2). Охарактеризуємо деякі складові структурних та технологічних змін, які відбуваються на практиці. Серед *структурних змін* можна виділити зміни на рівні шахти та глобальні.

Зміни на рівні підприємства. На сьогодні найбільш поширена на шахтах лінійно-функціональна структура. Її перевагами є строга ієрархічність, чітка й зрозуміла передача розпоряджень, якісне виконання функцій управління завдяки наявності функціональних відділів і служб: виробничої, економічної, облікової тощо. Однак швидка зміна зовнішніх умов призводить до того, що лінійно-функціональна структура не встигає через свою негнучкість та інерційність ефективно реагувати на зміни, що відбуваються. Тому, щоб шахта мала можливість оператив-

но реагувати на зміни навколишнього середовища, пропонується використовувати адаптивні організаційні структури. На відміну від лінійно-функціональних, такі структури здатні швидко враховувати мінливі параметри зовнішнього оточення [12]. Виділяють основні типи адаптивних структур: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні. Наприклад, у ТОВ «Краснолиманське», яке є одним із провідних підприємств вугільної галузі України, була впроваджена адаптивна організаційна структура. Група фахівців цього підприємства розробила інвестиційний проект, метою якого є збільшення видобутку вугілля за рахунок модернізації технології очисних робіт по пласту K_5 . У межах інвестиційного проекту пропонується збільшити добове навантаження на очисний вибій до 1700 т і видобути понад встановленої норми 325 тис. тонн, що в перерахунку на грошові кошти складає 29656 тис. грн.



Рис. 2. Модель реструктуризації для вугільних шахт

Для реалізації цього проекту була використана тимчасова організаційна структура «за проектом», яка створюється для вирішення конкретного завдання. Значення її полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників шахти для виконання складного проекту в установлені терміни із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Тимчасовий характер полягає в тому, що коли проект завершено, члени команди переходять у новий проект або повертаються до постійної роботи у своєму функціональному відділі.

Переваги проектної структури - це концентрація зусиль на вирішенні одного завдання, автономність при його виконанні, а також підпорядкування головному інженеру або директорові шахти.

Реструктуризація вугільної промисловості також

була нерозривно пов'язана з проблемою диверсифікації добувних підприємств. Однією з найперспективніших є розроблена концепція діяльності добувних підприємств у напрямі поглибленої переробки вугілля, шахтного метану й відходів вуглевидобутку на місці їх видобутку шляхом виробництва теплової й електричної енергії, упровадження високоефективних теплоенергомістких технологій. Це дозволить змінити складові ціни на кінцевий продукт, де собівартість вугілля вже не гратиме вирішальну роль.

Глобальні зміни. Накопичений практичний досвід свідчить, що глобальними структурними змінами є «скорочення та злиття».

Скорочення. Чисельність вугільних шахт у Донецькій області зменшується. На теперішній час на

* дані ТОВ «Краснолиманська»

стадії ліквідації знаходяться 47 гірничих підприємств (46 шахт і 1 збагачувальна фабрика). На них здійснюються процеси консервації [15].

Злиттям можна вважати появу великих корпоративних структур, таких як Група «Метінвест».

«Метінвест» - міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія, що володіє підприємствами в Україні, Європі й США і контролює кожен етап виробничого ланцюжка - від видобутку руди й вугілля, виробництва коксу, виплавки сталі до випуску прокату й виготовлення труб великого діаметра. Компанія складається з таких дивізіонів: гірничодобувного, металургійного, закупівель і логістики, продажів [11].

ПАТ «Краснодонвугілля» входить до складу гірничодобувного дивізіону й на сьогодні є однією з найбільших компаній в Україні з видобутку вугілля марок «Ж» і «К».

Специфіка вугледобувної галузі полягає в необхідності постійного вкладення значних коштів для забезпечення планових обсягів видобутку вугілля з одночасним дотриманням вимог промислової безпеки гірничих робіт.

«Краснодонвугілля» інвестує в прохідницьку, вугледобувну техніку, підземний транспорт, модернізацію, реконструкцію, будівництво стаціонарних установок, будівництво нових стволів, дегазацію вугільних пластів, на охорону праці й промислову безпеку, упровадження нових технологій видобування, а також інформаційні технології. У 2011 році в розвиток підприємства інвестовано 715 мільйонів гривень, що на 7 мільйонів більше, ніж у 2010 році [11].

ПАТ «Краснодонвугілля» стало структурним підрозділом великої компанії, що дозволило вугільному підприємству розвиватися, збільшити виробничі потужності, зберегти існуючі й створити нові робочі місця, упровадити нові технології.

Технологія. На практиці використовують дві принципово різні системи ведення гірничих робіт, одна з яких була пов'язана з виїмкою вугілля в довгих, а друга - у коротких вибоях (камерах). Високі техніко-економічні показники були досягнуті при системі ведення робіт у довгих очисних вибоях, завдяки можливості інтенсифікації процесу виїмки, а також менших обсягів проведення підготовчих виробок.

Упровадження комплексно-механізованої технології очисних робіт дозволило вирішити цілий ряд значних технічних проблем: була здійснена механізація й часткова автоматизація виробничих процесів, які виконувалися раніше з використанням важкої ручної праці в небезпечних умовах. Це дозволило інтенсифікувати виробничі процеси й забезпечити збільшення основних техніко-економічних показників очисних робіт і шахти в цілому.

Застосування для розробки виїмкових полів автоматизованих комплексів є першим етапом створення безлюдної технології. На цьому етапі виїмка вугілля в очисному вибої може здійснюватися без постійної присутності людей у вибої при дистанційному управлінні очисними роботами з винесеного у штрек пульта управління. Створення засобів безлюдної виїмки передбачає послідовне виключення всіх ручних операцій у технологічному циклі очисних робіт із забезпеченням високого рівня надійності процесів виїмки вугілля та контролю.

Висновки

1. Проведений огляд літературних джерел дозволив зробити порівняльний аналіз сутності терміна

"реструктуризація", яка наведена в наукових роботах різних дослідників, і виділити основні складові: структура, функції, технологія, ресурси та ін.

2. Охарактеризовані моделі управління змінами І. Ансоффа і Л. Грейнера. У них чітко визначені етапи проведення змін, які можуть біти доцільними в процесі реструктуризації вугільних підприємств. За результатами досліджень запропонована модель реструктуризації шахт.

3. З урахуванням практичного досвіду в умовах вітчизняної вугільної галузі найбільш прийнятним є використання організаційної структури "за проектом" на вугледобувних підприємствах та "злиття" шахт із великими гірничо-металургійними компаніями. Це дозволяє розвиватися вугільному підприємству та створювати нові робочі місця.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 382 с.
2. Большая техническая энциклопедия [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.ai08.org/index.php/term/9da4ab975b545ba09f5c525f56aea9589_c56535c59649e61a86b5b63929da260666b53976b5460ac53ac9_7605a9da259a25e525870a6a85ca5945b656fb09f549f.xhtml.
3. Водачек Л. Реструктуризация - вызов чешским предприятиям / Л. Водачек // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 1. - С. 18-25.
4. Вуглевидобувна галузь Донецької області [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://donoda.gov.ua/?lang=ru&sec=02&iface=ODA&cmd=general_info&args.
5. Кальниченко Л. А. Реструктуризация предприятий в условиях становления рыночной среды / Л. Кальниченко, А. Мендруп // Экономика Украины. - 2000. - № 10. - С. 27-33.
6. Кендюхов А. В. Проблемы реструктуризации вугільної промисловості в Україні [Електронний ресурс] / А. В. Кендюхов, А. Ю. Языкова. - Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yazykova/library/tez3.htm>.
7. Кондратьев В. В. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. Модуль 6 / В. В. Кондратьев, В. Б. Краснова. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 240 с.
8. Красильников Б. В. Реструктуризация угольной отрасли Кузбасса. Введение в системное проектирование / Б. В. Красильников, В. Н. Сараев, А. Ю. Чудинов. - Корпорация "Кузбассинвестуголь", 2000. - 352 с.
9. Крыжановский В. Г. Антикризисное управление / [Крыжановский В. Г., Ламешков В. И., Лютер В. И. и др. ; под ред. Э. С. Минаева, В. В. Пагаушина]. - М. : Приор, 1998. - 236 с.
10. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - М. : ИНФРА-М, 1999. - 479 с.
11. Сайт компании "Метинвест" [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.metinvestholding.com/ru>.
12. Білецький В. Вугільна промисловість України і Польщі: сучасний стан та перспективи [Електронний ресурс] / В. Білецький, А. Козловська. - Режим доступу : www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=34378&print=Y.
13. Benneworth P. The new economic geography of old industrial regions: universities as global-local pipelines / P. Benneworth, G. I. Hospers // Environment and Planning: Government and Policy. - 2007. - N 25 (6). - Pp. 779-802.
14. Steiner M. Institutional Change in Old Industrial Areas Lessons for industrial Policy in the Transformation Process [Електронний ресурс] / M. Steiner, I. Research. - Режим доступу : www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/konference/08/03_ms.pdf.
15. Підсумки роботи вугільної промисловості за 2012 рік [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://industry.ci.dn.ua/index.php?spec_cmd=download&args=id:85b82f203b9bbb2b2896ea3ee7effaa4d4ae0150ffffffffffffffffffffffff.

Сапицкая Ирина,

кандидат технических наук, доцент Донецкого национального университета

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ УГОЛЬНЫХ ШАХТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

В статье рассмотрена сущность процесса реструктуризации на шахтах. Приведено содержание термина "реструктуризация" в работах различных ученых. Охарактеризовано состояние угледобывающих предприятий Донецкой области, а также модели проведения изменений, разработанные зарубежными авторами. Предложена модель реструктуризации угольных шахт. Обосновано с учетом практического опыта использование организационной структуры "по проекту" и "слияние" шахт с крупными горно-металлургическими компаниями, которые позволяют им "выживать", развиваться и создавать новые рабочие места.

Ключевые слова: реструктуризация; шахты; модели; организационные структуры; "слияние".

Sapytska Iryna

Candidate of Engineering Science, Associate Professor of Donetsk National University

RESTRUCTURING OF COAL MINES: THEORY AND PRACTICE

The coal industry of Ukraine has a dominant role in addressing the problem of energy resources. Stabilization and development of the industry through restructuring, technical reequipment of coal mining processes, improvement of labor efficiency and competitive pricing of products are therefore topical.

The article describes the state-of-the-art of the coal industry of Donetsk Region. Commercial reserves of mines exceed 3.6 billion tons, which suffices to produce 32-43 million tons of coal within 100 years.

A review of Ukrainian and international sources of literature, made by the author, allowed to make a comparison table for the meaning of term 'restructuring' and identify its components for the coal industry such as structure, diversification, technology etc.

Different change management models of companies are examined, specifically those developed by I. Ansoff and L. Greiner. Based on the research and analysis of theoretical and actual data conducted, a structural model of a coal mine restructuring process is proposed. A number of structural and technological changes are described.

The structural changes include those at the mine and global levels. Use of an organizational structure 'pegged to a project', which expediency was confirmed by operational experience of the staff of Krasnolimanskaya Mine Ltd, fits into the first group.

Restructuring of the coal industry goes hand in hand with diversification of mining companies. Among the most promising is a concept of mine operation, which implies deeper processing of coal, coal-bed methane and coal mining waste through generation of thermal and electric power as well as introduction of highly efficient heat-consuming technologies.

Practical experience demonstrates that the most common options for achieving global changes are:

- Reduction. The number of coal mines in the Donets Basin keeps decreasing. At present there are 52 companies (50 mines and 1 coal preparation plants) under liquidation;

- Merger or affiliation of mines with large corporate structures, for example the Metinvest Group with its vertically integrated business model.

Today the Krasnodonugol PJSC is among the major companies of Ukraine, which produce coking bituminous coals, and is a part of the Metinvest Group Mining Division. It enabled the coal company to develop, expand its production capacities, retain and create new jobs.

Key words: restructuring; mines; models; organizational structures; merger.

REFERENCES

1. Ansoff I. (1989), *Strategic Management*, Ekonomika, Moscow, p. 382.
2. Large Technical Encyclopedia, available at: <http://www.ai08.org/index.php/term/9da4ab975b545ba09f5c525f56aea9589c56535c59649e61a86b5b63929da260666b53976b5460ac53ac97605a9da259a25e525870a6a85ca5945b656fb09f549f.xhtml/>
3. Vodachek L. (2009), *Problems of the theory and practice of management*, 1, pp. 18-25.
4. Mining industry in Donetsk region, available at: http://donoda.gov.ua/?lang=ru&sec=02&face=ODA&cmd=general_info&args
5. Kalnichenko L., Mendrul A. (2000), *Ekonomika Ukrainy*, 10, pp. 27-33.
6. Kendiukhov A.V., Yazykova A. Yu. (2011), Problems restructuring of the coal industry in Ukraine, available at: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/yazykova/library/tez3.htm>.
7. Kondratiev V.V., Krasnova V. B. (2000), Restructuring of the company's management: Program for managers. Management of organization. Module 6, INFRA-M, Moscow, p. 240.
8. Krasilnikov B. V., Sarayev V. N., Chudinov A. Yu (2000), *Restructuring the coal industry of Kuzbass. Introduction to Systems Engineering*, «Kuzbassinvestugol» Corporation, p. 352.
9. Kryzhanovskiy V.G., Lameshkov V.I., Lyuter V.I. (1998), *Crisis management*, Prior, Moscow, p. 236.
10. Rayzberg B.A., Lozovskiy L.Sh., Starodubtseva E.B. (1999), *Modern Dictionary of Economics*, INFRA-M, Moscow, p. 479.
11. «Metinvest» Company, available at: <http://www.metinvestholding.com/ru>.
12. Biletskyi V., Kozlovska A., The coal industry of Ukraine and Poland: current status and perspectives, available at: www.experts.in.ua/baza/analtic/index.php?ELEMENT_ID=34378&print=Y.
13. Bennenworth P., Hospers G.I.(2007), *Environment and Planning: Government and Policy*, 25 (6), pp. 779-802.
14. Steiner M., Research I. (2008), *Institutional Change in Old Industrial Areas Lessons for industrial Policy in the Transformation Process*, available at: www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/konference/08/03_ms.pdf
15. *Results of the coal industry for 2012*, available at: http://industry.ci.dn.ua/index.php?spec_cmd=download&args=id:85b82f203b9bbb2b2896ea3ee7effaa4d4ae0150ffffff.