

**НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ  
(НА ПРИМЕРЕ ГОРНЫХ КОМПАНИЙ ЗАБАЙКАЛЬСКОГО КРАЯ)**

Рассматриваются состояние и проблемы реструктуризации горно-промышленного комплекса Забайкалья. Проведен анализ последствий кризиса 1990-х гг. Обозначены основные виды и способы реструктуризации горных компаний в условиях современного мирового финансово-экономического кризиса.

*Ключевые слова:* реструктуризация предприятий, мировой финансовый кризис, план антикризисных мер, Забайкальский край.

N.K. Shinkarenko

**WAYS OF ENTERPRISE RE-STRUCTURING IN THE CONDITIONS  
OF CRISIS (BY THE EXAMPLE OF MINING COMPANIES  
IN ZABAISKALYE TERRITORY)**

The article deals with the current state of Zabaikalye mining complex and problems of its re-structuring. The author analyzes the consequences of the 1990th years' crisis, and determines basic types and ways of re-structuring the mining companies in the current conditions of the world financial and economic crisis.

*Keywords:* enterprise re-structuring, world financial crisis, plan of anti-recessionary measures, Zabaikalye territory.

Забайкальский край по объему разведанных запасов полезных ископаемых входит в число лидирующих горнорудных регионов страны. Здесь сосредоточено около 38% общероссийских запасов плавикового шпата, более 25% меди, 27% молибдена, 16% ниобия, 18% тантала, 9% свинца, 7% золота, 18% титана, 80% лития, 2,8% цинка, 4,6% вольфрама, 1,6% угля, 74% цеолитов. Кроме того, государственным балансом учтены крупнейшие запасы урана, железа, ванадия, серебра, висмута, мышьяка, германия, циркония, циркония, ювелирных и ювелирно-поделочных камней, магнетитов и других полезных ископаемых [2].

В регионе все виды и варианты реструктуризации компаний неотделимы друг от друга вследствие того, что горная промышленность занимает ведущее место в экономике, большинство предприятий являются градообразующими и оказывают значительное воздействие на его социально-экономическое развитие.

Чтобы разработать план антикризисных мер для горных компаний в современных условиях, целесообразно учесть уроки экономического кризиса 1998 г., который с особенной силой отразился на предприятиях горнопромышленного комплекса Забайкалья. С этой целью автором составлена таблица, в которой представлены методы реструктуризации горных компаний края.

Среди топливно-энергетических ресурсов уголь всегда занимал в России одно из ведущих положений. Из таблицы видно, что это характерно и для Забайкальского края. Удельный вес региона по добыче «черного золота» составляет в общероссийском масштабе 3% [4].

© Н.К. Шинкаренко, 2010

**Сравнительная характеристика видов и способов реструктуризации  
предприятий в кризисных условиях  
(на примере угольных разрезов Забайкальского края)**

Пред- приятие	Предпосылки возникновения социально-эко- номического кризиса 1990-х гг.	Виды и методы реструк- туризации	Ситуация в период мирового финансово- го кризиса	Способы и виды реструктуриза- ции
ОАО Си- бирская угольная энер- гетиче- ская компания	Структура основных производствен- ных фондов рассчитана на массовое про- изводство без учета реального платежеспособ- ного спроса; централизован- ное распределе- ние ОПФ через систему Госпла- на или Госсна- ба привело к сосредоточению в организациях массы оборудо- вания не установленно- го, не функцио- нирующего, за которое необхо- димо начислять амортизацион- ные отчисления и платить налог	Привлечены денежные средства частных инвест- тора — <i>стратегическая реструктуризация</i> Смена высшего руководст- ва — <i>управленческая</i> Передача фонда социаль- ной сферы — <i>масштабная</i> Интеграция в составе СУЭК трех угольных раз- резов — <i>интегративная</i>	В конце 2008 г. — резкое падение цен на сырьевые товары; положение услуги было наличием	Реструктуриза- ция долгов — <i>финансово-эко- номическая</i>
ОАО разрез Хара- норский	установленно- го, не функцио- нирующего, за которое необхо- димо начислять амортизацион- ные отчисления и платить налог	Объединение в 2000 г. с СУЭК — <i>интегративная реструктуризация</i> Привлечены акционеры в лице группы МДМ — <i>стратегическая</i> реструктуризация систе- мы управления — <i>управ- ленческая</i>	у боль- шинства компаний займов и кредитов, деномини- рованных в долларах США, после де- вальвации рубля эти компания понесли значи- тельные убытки по курсовым разницам, возника- ющим по задолжен- ности в иностран- ной валюте	Сокращение из- держек произ- водства — <i>про- изводственная</i> Реструктуриза- ция долгов на 3 года — <i>фи- нансово-эконо- мическая</i>
ОАО разрез Восточ- ный (Чита- уголь)	на имущество; организацион- ные структуры фирм не соот- ветствовали особенностям зарождавшей- ся рыночной экономики	В 2000 г. ОАО «Чита- уголь» вошло в состав СУЭК — <i>интегративная реструктуризация</i> Привлечены акционеры в лице группы МДМ — <i>стратегическая</i>		Сокращение из- держек произ- водства — <i>про- изводственная</i>
ОАО Ур- туйский уголь- ный разрез		Структурное подразделе- ние ОАО ППГХО — <i>под- разделенческая</i>		Привлечение средств от ОАО ППГХО — <i>фи- нансово-эконо- мическая</i>
Тигнин- ский уголь- ный разрез		Вхождение в СУЭК — <i>ин- тегративная реструкту- ризация</i> Консервация производ- ства — <i>масштабная</i>		Сокращение из- держек произ- водства — <i>про- изводственная</i>

В годы становления рыночной экономики количество угольных разрезов в регионе резко сократилось, в процессе решения текущих финансовых вопросов большинством предприятий социальный фактор отступал на второй план. В 1998 г. Забайкалье охватила волна шахтерских волнений [5].

Напряженная ситуация сложилась не только в каменноугольной промышленности. Так, одно из градообразующих предприятий АОТ «Жирекенский молибден», перерабатывающий молибденовые руды, относящиеся по содержанию концентрата к бедным, оказался неконкурентоспособным по отношению к зарубежным компаниям, перерабатывающим более богатые руды. Низкая платежеспособность металлургических предприятий, значительное снижение объемов выпуска, особенно высококачественных молибденовых сталей, сложная обстановка по сбыту

молибденовой продукции — все это привело в итоге к остановке основной производственной деятельности предприятия [3].

К началу 2000-х гг. в развитии горнопромышленного комплекса Забайкальского края наблюдаются некоторые положительные тенденции. Об этом свидетельствует, в частности, начало технического перевооружения Приаргунского производственного горнопромышленного объединения, строительство нового плавикошпатового комбината и др.

Современный мировой финансово-экономический кризис привел к возникновению новых серьезных проблем в промышленности многих регионов, в том числе Забайкальского края. «Очень тревожно, что люди пока не понимают, какие проблемы нам несет кризис и какие будут последствия, — с такими словами обратился к работникам горнопромышленного комплекса губернатор края Р. Гениатулин. — Надо разъяснить забайкальцам, насколько жесткие наступают времена, что надо проанализировать самым тщательным образом свои расходы и настроиться на экономию абсолютно во всем» [1].

В связи с проведенным анализом и учетом последствий кризиса 1990-х г., а также его негативных воздействий на показатели рентабельности горных компаний в настоящее время, по мнению автора, необходимо осуществление ряда антикризисных мероприятий, направленных на оздоровление состояния горной промышленности Забайкалья. К их числу автор относит следующие.

Привлечение инвестиций в горнопромышленный комплекс двумя путями: в виде прямых вложений со стороны корпораций, планирующих получить прибыль от разработки ресурсов; в виде дополнительного финансирования из федерального бюджета.

Горнодобывающая промышленность региона в последние годы испытывала острый дефицит средств для развития технологической и минерально-сырьевой базы. Последствия проявляются в прогрессирующем старении производственных фондов, сокращении объемов прироста разведанных запасов к уровню добычи многих видов полезных ископаемых, особенно цветных металлов.

Инвестиции, как правило, поступают в те регионы, которые помимо своей экономической привлекательности могут продемонстрировать деловую надежность. Объединение Читинской области и Агинского Бурятского автономного округа в рамках Забайкальского края создало необходимые условия для этого процесса.

После привлечения денежных средств горным компаниям для достижения положительных результатов следует максимально активизировать их внутренние возможности, существенно изменить стратегию развития, создать более эффективную систему управления.

В настоящее время предприятия горнопромышленного комплекса Забайкальского края не в полной мере используют весь потенциал реструктуризации как средства преодоления кризисного периода. Это объясняется, главным образом, отсутствием профессиональных управляющих, обладающих необходимыми знаниями процедур структурных преобразований, а также слабостью финансовых структур и недостаточной активностью местных органов государственного управления. Анализ эффективности методов реструктуризации подтверждает, что на предприятиях горнопромышленного комплекса региона происходит весьма сложный процесс многоступенчатого реформирования, болезненного приспособления к реалиям общественного развития, наблюдаемого в целом по России и в отдельных ее субъектах.

Варианты и виды реструктуризации вступили в «эру» становления и сложной ломки. В условиях потери рынков сбыта, сокращения государственных источников финансирования руководство региона и горных компаний вынуждено принимать непопулярные меры в целях сохранения производства. Среди них — передача в ведение местных органов власти социально значимых служб, отягощавших финансы предприятий (ЖКХ, детские дошкольные и иные учреждения), закрытие нерентабельных производств, привлечение зарубежных партнеров для решения производственных проблем и др.

Во время кризиса, по мнению автора, одним из направлений реструктуризации является использование передового опыта и внедрение его в работу ГДП. Как известно, необходима быстрая и адекватная реакция на изменение текущего состояния рынка. Как изменится загрузка основного оборудования? Следует ли изменить сменность работы или численность трудовых ресурсов? Как изменится план продаж и добычи? На разрешение этих и других вопросов зарубежные компании в кризисной ситуации тратят всего около одной недели. Горнодобывающие предприятия Забайкалья уступают в принятии новых планов в 4–6 раз, что негативно сказывается на их работе во время нестабильной ситуации.

Вместе с тем в регионе появляются первые компании, которые сумели перенять опыт западных коллег. Такой организацией, к примеру, является ОАО СУЭК, оперативно составляющая новые направления работы при изменении финансово-экономической ситуации, себестоимости продукции, тарифных ставок, выбирающая наиболее эффективный способ работы.

#### Список использованной литературы

1. Гениатулин Р. Многие пока не понимают, какие проблемы несет кризис // Р. Гениатулин // Вечорка. — 2008. — 17 дек. — С. 2.
2. Забайкалец. — 2009. — 10 апр. — С. 2.
3. Мартыненко Ю. Задача комбината — больше концентрата / Ю. Мартыненко // Забайкалье: наука, культура, жизнь. — 2004. — № 2 (12). — С. 5.
4. Проблемы реструктуризации угольной промышленности в России // Вопросы экономики. — 1997. — № 6. — С. 15.
5. Читинская угольная компания — взлеты и падения // Бизнес Мост. — 2002. — № 5 (36). — С. 48–51.

#### Bibliography (transliterated)

1. Geniatulin R. Mnogie пока ne ponimayut, kakie problemy neset krizis / R. Geniatulin // Vechorka. — 2008. — 17 Dec. — S. 2.
2. Zabaikalets. — 2009. — 10 Apr. — S. 2.
3. Martynenko Yu. Zadacha kombinata — bol'she kontsentrata / Yu. Martynenko // Zabaikal'e: nauka, kul'tura, zhizn'. — 2004. — № 2 (12). — S. 5.
4. Problemy restruktizatsii ugl'noi promyshlennosti v Rossii // Voprosy ekonomiki. — 1997. — № 6. — S. 15.
5. Chitinskaya ugl'noyaya kompaniya — vzlety i padeniya // Biznes Most. — 2002. — № 5 (36). — S. 48–51.

#### Информация об авторе

Шинкаренко Нина Константиновна — аспирант, кафедра экономики, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, г. Санкт-Петербург, e-mail: shinkarenko.nina@mail.ru, nina.shinkarenko@yandex.ru.

#### Author

SShinkarenko Nina Konstantinovna — post-graduate student, Chair of Economics, Saint-Petersburg Humanities University of Trade Unions, Saint-Petersburg, e-mail: shinkarenko.nina@mail.ru, nina.shinkarenko@yandex.ru.