

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (на примере “Комсомольского рудоуправления”)

У статті розглянуто визначення терміну “реструктуризація” як одного з напрямків санації виробництва та основного інструменту підвищення фінансової стійкості підприємства; на прикладі “Комсомольського рудоуправління” проаналізовано переваги та недоліки заходів, що застосовувалися для реструктуризації цього підприємства. Наведені основні показники фінансового стану “Комсомольського рудоуправління” до і після реструктуризації, а також динаміка розвитку виробництва.

In the article determination of the term “restructuring” is considered as one of the directions of financial rehabilitation of production and basic instrument of increase of financial stability of an enterprise; on the example of Komsomol'ske Rudoupravlinnya the advantages and disadvantages of measures used for restructuring of this enterprise are analysed. The analysis of basic indexes of the financial position of Komsomol'ske Rudoupravlinnya before and after restructuring, and also the dynamics of production development is provided.

В условиях развития рыночной экономики компании вынуждены укрупнять свой капитал в целях более эффективного его использования. В сложившихся условиях на украинском рынке активизация экономической деятельности и улучшение финансово-экономического состояния организаций определяется возможностью привлечения инвестиций и ростом конкурентоспособности отечественных товаров и предприятий. В настоящее время все большее развитие получает новая для Украины область знаний и практического применения – реструктуризация предприятий и компаний. Методология реструктуризации, широко используемая в бизнес-практике развитых стран Запада, завоевывает и украинский рынок. Реализация программ реструктуризации может существенно повысить конкурентоспособность компаний и привести к преодолению негативных кризисных ситуаций в экономическом развитии.

Целью работы является рассмотрение процесса реструктуризации как основного инструмента повышения финансовой устойчивости предприятия на примере “Комсомольского рудоуправления”.

Реструктуризация предприятий освещается многими авторами Украины и зарубежья. Так, исследованию проблем реструктуризации отечественных предприятий посвящены работы таких учёных, как Балашев В.Г., Ватник П.А., Золотарёв В.С., Каменнова М., Коноков Д.Г., Липиц И.В., Тренев В.Н. и др. Среди западных учёных, занимающихся вопросами реструктуризации, можно отметить: Альберта М., Ансоффа И., Карлофа Б., Мескона М, Питерса Т., Ригера Ф., Уильямсона О., Уотермена Р., Хвойка П., Хедоури Ф. и др.

Реструктуризация – это периодический, не являющийся частью повседневного делового цикла компании процесс проведения комплексных и взаимосвязанных преобразований управленческой, организационной, производственной, финансовой, сбытовой и других сфер деятельности предприятия, а также всех его структур, с целью повышения конкурентоспособности, эффективности его работы и стоимости бизнеса. Основной причиной реструктуризации является низкая эффективность их деятельности, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности.

Комсомольское рудоуправление – одно из крупнейших предприятий по добыче флюсового известняка в Украине с 75-летней историей. Сегодня предприятие успешно сотрудничает с металлургической, химической, строительной, пищевой отраслями не только в Украине, но и за её пределами.

ОАО “Комсомольское рудоуправление” производит и реализует в неограниченном количестве флюсовые и строительные известняки с высокими химико-технологическими показателями любого фракционного состава. Номенклатура продукции включает такие марки известняков (по ТУ У 14.1-00191827-001-2003):

- Ч-1, Ч-2 – для доменного и агломерационного производства;
- С-1, С-2 – для электросталеплавильного и конвертерного производства стали;
- Т-1 – для производства технологической извести, применяемой в пищевой и химической промышленности;
- А, В – для производства технологической извести;
- щебень с осадочных горных пород каракубского месторождения (по ТУ У В.2.7-14.1-00191827-003:2007).

В 1933 г русский геолог А.Б. Иваницкий нашёл залежи и опубликовал сведения о массиве “горного известняка”, расположенном в среднем течении реки Кальмиус, между сёлами Старобешево и Каракуба. В связи с началом в середине 30-х годов XIX века резкого промышленного бума, стране требовалось много металла, появилась необходимость в разработке Каракубского месторождения. В 1933 году по решению Совета Народных Комиссаров СССР начато строительство крупного горно-добывающего предприятия – Каракубского рудоуправления по добыче металлургического известняка открытым способом. Несмотря на нехватку техники

и рабочей силы, рудоуправление наращивало свои производственные мощности. За два года строительства первого рудника было добыто 100 тысяч тонн известняка, в 1935 году – 571 тонна. В процессе внедрения передовой отечественной техники физический труд грабарей, каменоломов, молотобойцев вытеснялся буровыми станками ударно-канатного действия, перфораторами для бурения негабаритных блоков, на вскрышных работах появились экскаваторы, вагонетки, канатная откатка, мотовозы. Дальнейшее развитие предприятия прервала Великая Отечественная война. К сентябрю 1941 г. всё оборудование и кадры были эвакуированы на Урал и Казахскую ССР. Осенью 1943 г. началось возрождение предприятия. Ускоренными темпами велось строительство совершенно нового предприятия, продолжавшееся вплоть до 1950 г. Динамика роста объемов добычи флюсовых известняков в этот период выглядит следующим образом: 1944 г. – 228 тыс. тонн, 1945 г. – 479 тыс. тонн, 1946 г. – 604 тыс. тонн, 1947 г. – 806 тыс. тонн.

8 декабря 1965 г. Предприятие получило нынешнее название – Комсомольское рудоуправление, поскольку с 1949 г. оно неразрывно связано с посёлком, а потом и городом Комсомольское. В процессе развития на предприятии внедрялась новая техника и оборудование.

Пика развития рудоуправление достигло в 1991 г., когда производство флюсового известняка составило более 16 млн тонн с наименьшей себестоимостью 1-й тонны продукции по сравнению с аналогичными предприятиями отрасли. Очень тяжёлыми для предприятия оказались 1991–2000 годы. Предприятие снизило производство товарной продукции, но сохранило основные фонды, коллектив, трудовой ритм.

С 1996 г. Комсомольское рудоуправление концерна “Укррудпром” Министерства промышленности Украины осуществляет добычу известнякового сырья на 4 карьерах и 2 дробильно-обогащительных фабриках и поставляет свою продукцию 16 металлургическим предприятиям Украины, России и Беларуси. Из отходов производства флюсовых известняков, а так же при переработке попутно добываемого некондиционного сырья, рудоуправление производит строительный щебень и строительные карбонаты.

В этот период, будучи базовым предприятием для города Комсомольское с населением около 15 тысяч человек, рудоуправление только своими силами и средствами обеспечивает строительство жилья, объектов социально-культурной инфраструктуры, расширение местных очистных сооружений. Предприятие на 80 % дотирует содержание жилищно-коммунального хозяйства, полностью обеспечивает функционирование социально-культурных объектов, таких как санатория-профилактория на 100 мест, базы отдыха на Камышевахском водохранилище, стадиона на 3 тысячи мест, закрытого плавательного бассейна, Дворца культуры и детского оздоровительного лагеря, детских дошкольных учреждений. Значительная финансовая поддержка оказывается торговой сфере, включенной в структуру рудоуправления. С целью улучшения питания и снижения его стоимости в структуру рудоуправления принят и функционирует Агроцех по переработке мяса и других сельскохозяйственных продуктов.

Анализ продаж в период с 1991 по 1996 г. показал, что объём выпускаемой продукции снизился на 38 % (с 16 до 9,9 млн тонн в год в натуральном выражении). Так же сократились поставки карбонатных нефракционных пород и щебёночного материала из-за неплатежеспособности дорожно-строительных организаций и высокого железнодорожного тарифа. Вследствие этого большой объём товарной продукции остаётся на складах рудоуправления.

В 1996 г. стоимость основных средств предприятия снизилась на 526931 тыс. грн (с 161700,2 до 109007,2 тыс. грн). Таким образом, финансовое состояние рудоуправления характеризовалось следующими показателями (табл. 1).

Таблица 1

Основные показатели финансового состояния “Комсомольского рудоуправления”

Наименование коэффициента	1995 г.	1996 г.
Абсолютной ликвидности	0,002	0,0014
Промышленной ликвидности	0,567	0,632
Платежеспособности	1,02	1,04
Автономии	0,72	0,60
Соотношения собственных и заёмных средств	0,416	0,665
Манёвренности	0,009	0,026

Анализ указанных коэффициентов свидетельствует о неустойчивом финансовом положении предприятия.

Учитывая спрос потребителей металлургического, энергетического и других комплексов страны на ближайшие 30–50 лет и обеспеченность запасами Комсомольского рудоуправления на 15–20 лет, остро стоял вопрос поддержания производственной мощности предприятия, в частности ввода в действие нового перспективного Родниковского участка флюсовых известняков высокого качества. Но финансовое положение предприятия в 1996 году не позволяло своевременно финансировать разведочные и проектные работы, что могло привести к спаду мощности предприятия по товарной продукции и снижению объемов производства в металлургическом, химическом, энергетическом, сахарном комплексах стран, учитывая, что найти альтернативу качественному карбонатному сырью Комсомольского рудоуправления в то время было практически невозможно.

В связи с этим было принято провести мероприятия по реструктурированию внешнеэкономической деятельности предприятия в 1996–1997 году.

Были разработаны такие направления работы по расширению рынка сбыта продукции:

1. Повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции за счёт улучшения качества выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции (фракция 0–5 мм, 0–10 мм, 80–130 мм), снижение себестоимости продукции за счёт уменьшения энергоёмкости технологических процессов, экономии ГСМ, снижение затрат на производство известняка.

2. Восстановление прежних производственных отношений с потребителями продукции рудоуправления на рынках стран СНГ, в том числе с дорожно-строительными организациями Ростовской, Белгородской, Воронежской и Курской областей России, с целью сбыта известняка мелких фракций. Выход на рынок Беларуси и Молдовы – поставка известняка металлургическим, сахарным и химическим заводам.

3. Снижение доли бартерных операций в общем объёме реализации продукции рудоуправления, что позволит своевременно и правильно планировать отгрузку продукции, уменьшить штрафы за изменение планов перевозки и другие потери.

При своевременных платежах появиться возможность перейти на прямые договора с предприятиями – производителями продукции, исключив лишнее звено (фирму-посредника) в договорных отношениях, при этом значительно снизится стоимость приобретаемой продукции и материалов, а соответственно и стоимость конечного продукта производства.

Также для обеспечения стабильной работы предприятия на внешнем рынке необходимо было законодательно решить ряд вопросов:

- установить нулевые ставки таможенных сборов при импорте, используемого на нужды производства;
- освободить от уплаты налога на добавленную стоимость на импортную продукцию, ввезённую по контрактам на нужды производства и собственные нужды предприятий;
- установить льготные ставки железнодорожного тарифа на перевозку сырья в страны СНГ и дальнего зарубежья. Это значительно повлияет на конкурентоспособность продукции на внешнем рынке;
- решить на правительственном уровне вопрос освобождений предприятий-партнёров стран СНГ от уплаты налога на добавленную стоимость на сырьё, отгружаемое из Украины.

В ходе процесса реструктуризации были проведены следующие мероприятия, направленные на улучшение финансового состояния предприятия и выполнение производственной программы (табл. 2):

Таблица 2

Мероприятия по реструктурированию “Комсомольского рудоуправления”

№ з/п	Содержание мероприятия	Затраты на реализацию, тыс. грн					Экономическая эффективность, тыс. грн
		всего	гос-бюджета	местного бюджета	средств предприятия	иностранного инвестора	
1	2	4	5	6	7	8	9
1	Разработка проекта и строительство цеха по производству извести в объёме 500 тыс. т в год и силикокальция в объёме 50 тыс. т в год	200			200		1700
2	Разработка проекта и внедрение в производство цеха по выпуску известняка фракций 105–1680 мм из отходов производства ДОФ для нужд тепловых электростанций Донбасса в объёме 2 млн т в год	500			500		1000
3	Окончание строительства и пуск в эксплуатацию ДСК ДОФ № 2 по переработке некондиционных известняков, гранитов и базальтов на строительные материалы	50			50		1500
4	Реконструкция технологических цепей ДОФ № 1 и ДОФ № 2 для производства конвертерных известняков фракций 80–130 мм в объёме до 1 млн т в год, а так же известняков фракций 0–5 мм для металлургической промышленности и энергетики	15			15		700
5	Внедрение комплекса по приготовлению и использованию безтритиловых взрывчатых материалов на основе аммиачной селитры типа “Гранулит КС-1”	600			600		500

1	2	4	5	6	7	8	9	
6	Испытание и внедрение совместно с АО "НКМЗ" нового типа бурового станка с диаметром бурения скважин 160–200 мм на карьерах предприятия	600				600	40	
7	Уменьшение объёма бартерных операций, доведение их до конца 1997 г. до 50 %, дальнейшее исключение бартерных операций из общего объёма реализации, обеспечение предоплаты от потребителей за продукцию						3000	
8	Разрешить из 30 % налогооблагаемой ставки 10 % денежных средств оставлять на предприятии для пополнения оборотных средств						4969	
9	Привлекать правоохранительные структуры и улучшать претензионно-исковую работу по просроченной дебиторской задолженности, которая даст возможность вернуть более 3 млн грн						1919	
10	За счёт режима экономии и бережливости обеспечить 10 % снижение затрат на производство и обращение						4656,4	
11	50 % капитального строительства осваивать на основе инвестиционных вложений							
12	Передать в коммунальную собственность жилищное хозяйство (жилой фонд, 2 парокотельные, теплотрассы, энергохозяйство, автодороги), 2 кинотеатра, парк культуры и отдыха, оздоровительный лагерь							
13	Провести сокращение численности работников ЦОПТ на 76 человек							
14	12 объектов торговли вывести из состава рудоуправления с образованием самостоятельных подразделений с правом юридического или физического лица, с предоставлением в аренду зданий и оборудования							
Всего:								27186,7

В ходе реализации программы по реструктуризации Комсомольского рудоуправления была отмечена положительная динамика развития производства: фактическое производство товарной продукции в 1998 году увеличилось до 8,1 млн тонн, что на 13 % превышает данный показатель в 1996 году; производство известняка для металлургической промышленности составило 7,298 млн тонн, что на 23,4 % больше, чем в 1996 году. Сумма полученной балансовой прибыли составляет 21 млн грн, рентабельность производства – 42,9 %. Так как рудоуправление поставляет свою продукцию не только на внешний, но и на внутренний рынки, то доля экспорта в объёме реализованной продукции в 1998 году составляла 14 %.

Созданная ситуация в условиях перехода к рыночной экономике, потеря рынков сбыта продукции рудоуправления в России и странах СНГ, значительный износ основных фондов, недостаточность финансовых ресурсов поставило предприятие в довольно сложное экономическое положение, которое грозило значительным снижением выпуска и реализации продукции, массовой безработицей, развалом социальной инфраструктуры, дальнейшим ухудшением финансового положения рудоуправления и города в целом. Но несмотря на это в сложное время развала СССР, становления и развития независимой Украины предприятие снизило производство товарной продукции, но сохранило основные фонды, коллектив, трудовой ритм.

В июне 2000 года Комсомольское рудоуправление преобразовано в ОАО "Комсомольское р/у", но долги по заработной плате, налогам в государственный бюджет, долги кредиторам продолжали расти. В феврале 2002 года Донецким хозяйственным судом открыто дело о банкротстве ОАО "Комсомольское рудоуправление". Но Кабинет Министров Украины издал постановление № 231 от 1.03.2002 года "О передаче 100 % акций ОАО "Комсомольское рудоуправление" в управление ОАО "ММК им. Ильича", а уже 23.07.2002 года Верховный апелляционный суд Украины отменил решение хозяйственного суда Донецкой области. 29.07.2002 года ОАО "Комсомольское р/у" передано в управление ОАО "ММК им. Ильича".

За 3 года совместной работы благодаря финансовым вливаниям в производство и социальную инфраструктуру были погашены долги и стабилизирована работа предприятия, стали обновляться производственные фонды, значительно повысилась заработная плата.

На сьогоднішній день сума необоротних активів становить 158793 тис. грн, сума оборотних активів – 117018 тис. грн, що свідчить про фінансову стійкість підприємства. Об'єм виробництва известнякової продукції по ОАО “Комсомольское р/у” за 12 місяців 2009 року становив 6858 тис. тонн, в тому числі металургічний известняк 6154 тис. тонн. Фактичне виробництво известняка становило в минулому році 6864,3 тис. тонн або 101,1 % від запланованого. По оцінках експертів запасів Жёголевського кар'єра вистачить на 50 років, Центрального кар'єра – на 25 років. Загальний об'єм цих родовищ для подальшої видобути – близько 400 млн тонн.

Благодаря помощи комбината удалось в значительной мере модернизировать социальную инфраструктуру города, в состав которой входят: два детских садика, плавательный бассейн, Дворец культуры, пять магазинов, ресторан и сеть капитально отремонтированных столовых для работников предприятия, ДООУ, база отдыха “Парус” на берегу Азовского моря, капитально отремонтированный профилакторий “Волна”, стадион, запасное поле и футбольное поле с искусственным покрытием для проведения тренировок детских команд и игроков основного состава.

В 2008 году заключён договор со специализированной организацией для проведения сертификации деятельности ОАО “Комсомольское рудоуправление” по международным стандартам в сфере охраны окружающей и природной среды.

Сегодня Комсомольское рудоуправление – один из лидеров по производству флюсового известняка в стране. Предприятие не стоит на месте, постоянно внедряются новые перспективные идеи и технологии. Предприятие работает прежде всего для металлургической отрасли, а это – один из основных гарантов стабильности экономики государства и благополучия его граждан.

УДК 339.13.017

О. В. МАЛІЙ

Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

БАР'ЄРИ ВХОДЖЕННЯ: ЧИННИКИ СТРУКТУРНОГО ХАРАКТЕРУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розглянуто основні бар'єри входження – чинники структурного характеру, такі як особливості попиту на продукцію, структура витрат та технологій її виробництва, інституційні та географічні (зовнішньо-економічні). В умовах інтенсивної конкурентної боротьби між фірмами за здобуття перспективного ринкового сегменту визначальним є всебічний аналіз всіх можливих факторів невизначеності у процесі стратегічного планування комерційної діяльності з метою одержання фірмою довгострокових конкурентних переваг перед іншими фірмами на ринку.

The articles considers the basic barriers of entrance – factors of structural character such as features of demand on products, structure of costs and technologies of products production, institutional and geographical (external economic). In the conditions of intensive competitive activity between firms for the occupation of a perspective market segment a comprehensive analysis of all possible factors of uncertainty in the process of the strategic planning of commercial activity is determinative that allow to receive long-term competitive advantages of an enterprise at the market.

Постановка проблеми. Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань організації відіграє стратегічне планування, яке полягає у розробці специфічних стратегій, призначених для допомоги компанії у досягненні своїх цілей, а саме – одержати довгострокові конкурентні ринкові переваги перед іншими фірмами на ринку. Фактори невизначеності можуть бути викликані об'єктивно існуючими умовами ринку такими, як дії уряду, наявність зовнішньоекономічних зв'язків, особливості продукції, що виробляється, структура витрат та технологій її виробництва, характеристики попиту на продукцію. Невизначеність може бути викликана стратегічними діями фірм у процесі завоювання свого ринкового сегменту (ніші) та зміцнення позицій у ньому за рахунок різноманітних цінових і нецінових методів конкурентної боротьби. Тому грамотне стратегічне планування повинне містити всебічний аналіз всіх можливих факторів ризику і їхніх наслідків для розвитку фірми.

Аналіз останніх досліджень. Питанням ефективного стратегічного управління і стратегічного планування займаються М. Портер, М. Мескон, Ф. Хедури, Ж.Ж. Ламбен, П. Лоранж. Дослідженню природи факторів структурного та стратегічного характеру, форм їхнього прояву та впливу на формування конкурентної стратегії в процесі стратегічного планування присвячено праці У. Шеферда, Д. Липчицькі, Д. Карлтона, Д. Якобсона, Ж. Тіроля, Д. Хейя, Д. Морріса, Л. Кабрала, Ф. Шерера, Д. Росса.

Постановка завдання. Метою написання статті є підвищення ефективності стратегічного планування шляхом визначення природи бар'єрів структурного характеру, що впливають на діяльність господарюючих суб'єктів, та аналіз форм їхнього прояву.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти фірмі досягти своїх цілей [1, с. 158].