

*Г. П. ГУБКИНА, магистр гос. службы, преп.  
(Краснодонское представительство МАУП)*

## **ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В УКРАИНЕ**

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 134–136

Предприятия Украины всех форм собственности, вступившие на путь рыночного реформирования экономики, переживают серьезные деформации в своей деятельности. В результате значительное количество предприятий вынуждено провести коренную реорганизацию своей деятельности.

Необходимость реорганизации предпринимательства обусловлена [3]:

- глобализацией рынка;
- обострением конкуренции;
- лавинообразным нарастанием изменений во внешней среде;
- решающей ролью инновации в повышении эффективности производства и достижении его конечной цели;
- многостадийностью процесса создания и внедрения новой техники, объединяющего различные этапы;
- спецификой процесса научно-технического производства: неопределенностью затрат и результатов, ярко выраженной вариантно-исследовательской природой исследований, риском и возможностью получения отрицательных результатов, высокой динамичностью развития;
- огромной ролью субъективного фактора и психологического климата в коллективе;
- ростом затрат и временным ухудшением экономических показателей предприятий при освоении новой продукции;
- быстрым моральным старением техники и технологии;
- уникальностью, неповторимостью процесса исследования и разработки инновации;

- значительностью временного разрыва между затратами на разработку и получением эффекта от внедрения результатов;
- объективной необходимостью ускоренного внедрения законченных разработок;
- объективными изъянами действующей экономической ситуации, которая проявляется в кризисе неплатежей, потере традиционно сложившихся связей и т. д.

В реорганизации бизнес-процессов используются следующие различные подходы: совершенствование, перестройка, реинжиниринг, реструктуризация.

Реструктуризация — это процесс последовательного улучшения деятельности фирмы при соблюдении условий минимального риска инвестора и относительно низкого уровня вложений [3]. Первым шагом этого процесса является анализ деятельности предприятия, в рамках которого рассматривается структура балансовых показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия, в динамике за конкретный период.

Сталкиваясь с проблемой реструктуризации своей деятельности, предприятия практически не имеют ни четкой методологии осуществления реструктуризации, навыков управления подобными работами, системы оценок и обоснований экономически выгодных путей преобразования своей деятельности. А главное заключается в том, что почти всегда программа реструктуризации обостряется отсутствием необходимых для этого средств, что фактически приводит проблему реструктуризации к решению единой проблемы инвестирования инновационной деятельности.

По нашему мнению, разработка комплекса проблем, связанных с обеспечением эффективной реорганизационной деятельности предприятий, представляет собой весьма актуальную исследовательскую и методологическую задачу, решение которой в виде более или менее практически применимого инструмента позволило бы предприятиям различных отраслей более эффективно решать проблемы выхода из кризиса и дальнейшего развития на пути реструктуризации своей деятельности.

Метод научного исследования базируется прежде всего на изучении практики, ее обобщении до уровня выводов, имеющих общее значение.

В этом плане серьезным объектом исследования деятельности по реструктуризации предприятий может служить государственная система обеспечения реструктуризации угольной отрасли, начавшаяся с Указа Президента Украины [1] и соответствующего постановления правительства. В программе обоснована необходимость скорейшей ликвидации убыточных шахт.

В связи с этим была создана Украинская государственная компания по реструктуризации (УГКР), которая, собственно, и стала заниматься закрытием шахт. Учитывая, что большинство закрываемых шахт Луганской области расположено в Стахановском регионе, а компания “Укруглеструктуризация” — в Донецке, для оперативного управления ликвидационными работами и решения острых социальных проблем в сентябре 1996 г. был создан Луганский филиал компании с размещением в Стаханове.

Филиал возник при неблагоприятной ситуации: уже в течение года наблюдалась бессистемная практика самостоятельного закрытия угольных предприятий, грубо нарушалась технология закрытия, царил хаос в учете и списании оборудования. Все это вынудило филиал с первых дней внедрять в свою деятельность инновационные процессы.

Это прежде всего разработка комплексной системы учета демонтированного и поднятого на поверхность оборудования, которую сегодня успешно используют все закрываемые предприятия Донецкой, Кировоградской, Львовской и других областей.

В связи с увеличением объемов работ и услуг по ликвидации шахт в Луганской области в конце 1998 г. филиал был преобразован в Луганскую областную дирекцию с приданием ей большей хозяйственной самостоятельности. Основные направления работы дирекции [4]: физическое

закрытие шахт, смягчение социально-экономических последствий процесса ликвидации шахт, решение экологических проблем.

**Физическое закрытие шахт** — это в основном разборка и демонтаж зданий и сооружений поверхностного комплекса, погашение горных выработок, возведение защитных перемычек на горизонтах, засыпка стволов, реорганизация энергосети, связи и т. д., а в конце — планирование поверхности и ее рекультивация. Опыт проведения этих работ довольно быстро подсказал, что физическое закрытие шахт можно вести эффективнее, если внедрять инновационные процессы. Строительные организации в поисках заказов наперебой предлагали свои услуги. Вот тогда и решили организовать тендер — конкурсную форму контракта. В процессе закрытия шахт были разработаны и система организации ликвидационных работ, и контроль учета возвратных сумм. Все это вместе с подбором подрядчиков на тендерной основе позволило снизить затраты по физической ликвидации шахт.

Процесс реструктуризации потребовал новых подходов к организации охраны труда. Поэтому была разработана система, включающая в себя разработку эталонного приказа о совместном ведении ликвидационных работ, в котором были бы отражены способы четкого взаимодействия, контроля и распределения ответственности между дирекциями ликвидируемых шахт и подрядными организациями.

В сложном комплексе ликвидационных мероприятий физическое закрытие шахты не является самоцелью. **Смягчение социально-экономических последствий процесса ликвидации** — не менее важная задача специалистов по реструктуризации (погашение долгов по зарплате, регрессным искам, обеспечение бытовым углем и т. д.). Возникает еще одна проблема — трудоустройство высвобожденных работников. В Луганской области осуществляется программа по созданию рабочих мест государственной компанией “Лугансклегинвест”, в которой одной из финансовых сторон является УГКР. В результате реализации этой программы пущены в эксплуатацию реконструированные швейные фабрики в Стаханове и Свердловске, технически перевооружена фабрика “Брянковчанка” и др. [4]. Отметим, что дирекция не действует механически по утвержденной программе создания рабочих мест. Дирекция пошла на то, что совместно с городскими администрациями пересмотрела эту программу, в результате чего из перечня объектов были исключены неперспективные, нерен-

табельные или дублирующие друг друга — всего на 96 млн грн.

В целях смягчения социально-экономических последствий закрытия шахт, совершенствования поиска рабочих мест для увольняемых компания и областная дирекция совместно с британским фондом НОУ ХАУ создали систему центров социальной адаптации.

Заслуживает внимания еще одно нововведение. Для того чтобы глубже знать проблемы людей, своевременно получать информацию об острых социальных явлениях в районах ликвидируемых шахт и принимать упреждающие меры, дирекцией была поддержана инициатива советов ветеранов шахт по созданию регионального Совета ветеранов ликвидируемых шахт области.

Массовая ликвидация шахт вызвала **появление** ряда **экологических проблем**, обусловленных не только закрытием шахт, но и накопившимися на них проблемами на протяжении длительного периода эксплуатации [2]. Областная дирекция проводит тушение и понижение до экологически безопасной высоты терриконов, бурение дегазационных скважин для предотвращения газирования поверхностных участков и расположенных на них зданий и сооружений. В Стахановском регионе как наиболее неблагоприятном по выходу метана Луганская областная дирекция работает совместно с МакНИИ и Ленинской ГРЭ ПО “Укргеология”, организовывая бурение дегазационных скважин и контролируя выход метана на поверхность.

Принимаемые меры могли быть эффективнее при условии своевременного и достаточного финансирования научно-исследовательских и изыс-

кательских работ. Для того чтобы на практике внедрить инновационные процессы в угольную промышленность, необходимо создать новый организационно-политический механизм, позволяющий целенаправленно и последовательно реализовывать прогрессивные принципы реструктуризации и реформирования.

В результате такого инновационного подхода к процессу реструктуризации угольной промышленности в Украине должна появиться новая структура отрасли, представляющая собой сбалансированный ансамбль объектов, который будет соответствовать требованиям и критериям возрастающей организационно-хозяйственной ответственности, экономической самостоятельности, высокой степени адаптивности к динамически изменяющимся формам новой рыночной экономики, нового экологического мышления, сознания, поведения.



#### Литература

1. Указ Президента Украины “О структурной перестройке угольной промышленности” от 7 февраля 1996 г.
2. Кононенко Н. Экология и реструктуризация // Сбойка. — 1999. — № 10. — С. 22–23.
3. Медынский В. Г., Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства. — М.: ЮНИТИ, 1999. — 414 с.
4. Семенов А. Все проблемы начинаются после физической ликвидации шахт // Сбойка. — 2000. — № 1. — С. 8–10.
5. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. — М.: Ассоциация авт. и издат. “Тандем”; Изд-во “ЭКМОС”, 1998. — 224 с.