

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИРОВАННЫМИ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСКОРПОРАЦИИ “РОСАТОМ”

© 2012 В.В. Рябцун

доктор экономических наук, профессор

© 2012 О.А. Рябцун

Технологический институт НИЯУ МИФИ, Свердловская обл., г. Лесной

E-mail: Olga\_Ryabtsun@mail.ru

Рассматриваются непрофильные активы предприятий закрытых административно-территориальных образований Госкорпорации “Росатом”. Авторами предложена модель управления реструктурированными непрофильными активами с учетом особенностей экономики закрытых административно-территориальных образований.

*Ключевые слова:* государственная корпорация “Росатом”, закрытое административно-территориальное образование, непрофильные активы, реструктуризация непрофильных активов.

Проблема реструктуризации непрофильных активов хозяйствующих субъектов является для российской экономики новой и актуальной: от непрофильных активов избавляются все - крупные, малые и средние предприятия, региональные и муниципальные власти. Особую актуальность она приобретает в свете реструктуризации непрофильных активов государственных корпораций, в частности государственной корпорации по атомной энергии “Росатом”.

Предприятия госкорпорации “Росатом” осуществляют реструктуризацию непрофильных активов с целью сокращения издержек, повышения конкурентоспособности российской атомной энергетики в сравнении с зарубежными компаниями, работающими в этом секторе<sup>1</sup>. Не являются исключением и предприятия Госкорпорации, функционирующие в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО). Проведенное авторами исследование реструктуризации непрофильных активов предприятиями ЗАТО позволило выделить следующие специфические черты этого процесса:

1. Режимные ограничения, действующие на территориях ЗАТО, негативно влияют на инвестиционную привлекательность непрофильных активов. Они являются практически непреодолимым барьером, который не может быть полностью устранен с помощью реструктуризации.

2. Предприятия ЗАТО ядерно-оружейного комплекса жестко ограничены нормативно-правовым обеспечением процесса реструктуризации непрофильных активов.

3. Ограниченность рынка непрофильных подразделений требует приложения существенных усилий для увеличения доли сторонних заказов.

4. Используемые варианты реструктуризации непрофильных подразделений подразумевают сохранение влияния со стороны градообразующих предприятий, в противном случае предприятия могут стать заложниками ценообразования своих бывших подразделений и качества выпускаемой ими продукции.

5. Социально ориентированная модель поведения госкорпорации “Росатом” на территориях ее присутствия выражается в принятии многочисленных мер, направленных на поддержку реструктурированных предприятий и их персонала.

6. Тесно взаимодействуют предприятия ЗАТО с органами местного самоуправления в процессе планирования и осуществления реструктуризации. Муниципалитеты принимают участие в создании новых рабочих мест для сокращенных работников, ведут конструктивные диалоги по вопросам передачи непрофильных активов в муниципальную собственность.

Реструктуризация - это процесс кардинального преобразования всех видов деятельности предприятий и их внешнего окружения, который может привести не только к качественным изменениям активов, но и к достижению высоких темпов экономического роста<sup>2</sup>. Действительно, протекающие процессы реструктуризации непрофильных активов на сегодня способствуют развитию потребительского рынка ЗАТО. Кроме

того, по мнению авторов, выстраивание и поддержание эффективного взаимодействия с реструктурированными активами будут способствовать обеспечению благоприятных условий для создания технопарков, инновационных и производственных кластеров в ЗАТО. При этом особое значение имеют подразделения, осуществляющие генерацию тепла, электроэнергию, а также водоснабжение и водоотведение. В 2011 г. госкорпорация «Росатом» начала осуществлять планы по созданию инновационных кластеров в городах, в которых функционируют ее структуры. Если говорить о ЗАТО, то здесь пилотным проектом является научно-производственный кластер в г. Сарове, в рамках которого появится около трех тысяч вакансий<sup>3</sup>. В г. Железногорске возможно создание одновременно двух кластеров: инновационного и производственного.

Таким образом, предприятия ЗАТО, осуществляя реструктуризацию непрофильных активов, должны предусматривать механизм, позволяющий оказывать влияние на их деятельность, координировать и стимулировать их развитие. В данной статье будет предпринята попытка описания модели управления реструктурированными непрофильными активами с учетом специфических особенностей ЗАТО, эволюционно сложившегося паттернализма градообразующих предприятий по отношению к их непрофильным активам.

Процессы реформы атомной промышленности затронули предприятия ЗАТО в разной степени<sup>4</sup>. Три предприятия ядерного энергетического комплекса были акционированы и вошли в состав вертикально интегрированного холдинга госкорпорации. Эти предприятия в рамках программ «Новый облик» практически завершили вывод непрофильных активов. Единственное предприятие ЗАТО ФГУП «Горно-химический комбинат», подлежащее приватизации, по словам его генерального директора, не будет приватизировано и в 2012 г.<sup>5</sup>

Остальные шесть предприятий, входящих в состав ядерного оружейного комплекса, находятся в перечне запрещенных к приватизации. На текущий момент эти предприятия применяют два способа вывода непрофильных активов: передачу в муниципальную собственность и ликвидацию.

На наш взгляд, планировать характер отношений с реструктурированными подразделениями следует еще на этапе разработки стратегии реструктуризации активов с обязательным рас-

смотрением следующих направлений будущего взаимодействия, а именно: разграничение прав и обязанностей, принятие решений об инвестировании, управление механизмом ценообразования, распределение прибыли, управление социальными гарантиями трудовому коллективу и т.д. Модель управления реструктурированными непрофильными активами, которая может быть рекомендована предприятиям ЗАТО госкорпорации «Росатом», приведена на рисунке.

Управление реструктурированными активами позволит координировать использование ресурсов, усилий персонала и соответствие товаров и услуг непрофильных предприятий требованиям внешней среды, одна из составляющих которой - микросреда (социально-экономическая среда ЗАТО) - характеризуется особенностями, описанными выше. В качестве структуры, осуществляющей управление реструктурированными непрофильными активами, могут выступать как градообразующие предприятия, так и иные структуры.

Например, в ЗАТО г. Зеленогорска в конце 2011 г. создано неформальное объединение Координационный совет «ЭХЗ и партнеры». В его состав вошли 18 юридических лиц, которые были созданы в ходе реструктуризации ОАО «ПО «ЭХЗ»» либо приняли в свой штат работников предприятия, а также основные подрядчики<sup>6</sup>. Сформированная структура планирует разработать общую стратегию в вопросах социальной поддержки работников развитием бизнес-среды в ЗАТО.

Интересен опыт реструктуризации и освобождения от непрофильных видов деятельности ФГУП «Российский федеральный ядерный центр - Всероссийский научно-исследовательский институт экспериментальной физики» (РФЯЦ-ВНИИЭФ). Еще в 1996 г. ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ» учредило дочернее предприятие ФГУДП «Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ», основной целью деятельности которого являлось комплексное обеспечение материально-техническими ресурсами, услугами общественного питания и продуктами питания работников ФГУП «РФЯЦ-ВНИИЭФ».

В феврале 2007 г. в результате приватизации путем преобразования ФГУДП «Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ» было создано ОАО «Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ» со 100 %-ным участием государства в уставном капитале. В августе 2007 г. произошла смена акционера, 100 % акционерного капитала общества было внесено в ус-

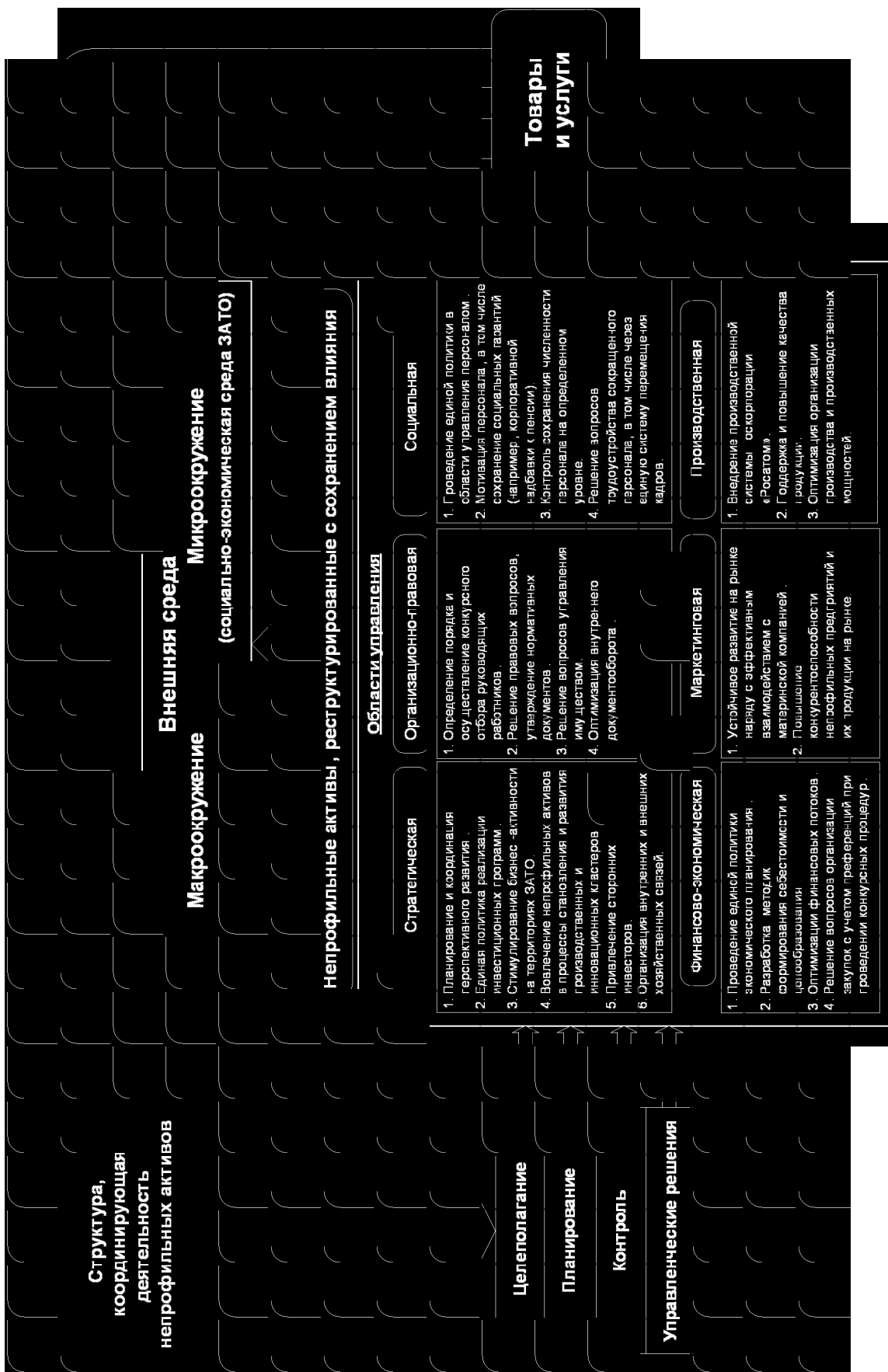


Рис. Модель управления реструктурируемыми непрофильными активами предприятий ЗАО

тавный капитал ОАО “Атомэнергпром” в соответствии с Указом Президента РФ от 27 апреля 2007 г. № 556 “О реструктуризации атомного энергопромышленного комплекса РФ”.

С 2009 г. ОАО “Обеспечение РФЯЦ - ВНИИЭФ” является головной организацией многопрофильного холдинга. На сегодня ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ” выполняет работы по направлениям, представленным в таблице<sup>7</sup>.

**Структура видов деятельности ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ”**

Вид деятельности	Доля в общем объеме выручки в 2010 г., %
Продажа электроэнергии	31,7
Продажа теплоэнергии	40,4
Оптовая и розничная торговля	18,5
Гостиничные услуги	0,4
Услуги по общественному питанию	0,8
Прочая реализация	8,2
Всего	100,0

Среднесписочная численность сотрудников ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ” и предприятий холдинга составила в 2010 г. 1,9 тыс. чел., т.е. 10 % от численности ФГУП “РФЯЦ-ВНИИЭФ”, освобожденного от непрофильных видов деятельности (18,7 тыс. чел.). Примерно таково же соотношение полученных доходов (12 %) рассматриваемых хозяйствующих субъектов. С учетом того что ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИИЭФ” консолидировало далеко не все непрофильные активы ФГУП “РФЯЦ-ВНИИЭФ”, можно представить себе масштаб непрофильных видов деятельности предприятий ЗАТО, входящих в структуру госкорпорации “Росатом”.

Следует отметить, что по такому же пути пошла и сама госкорпорация “Росатом”, создав в 2009 г. ОАО “Центр управления непрофильными активами атомной отрасли” (ОАО “ЦентрАтом”) путем консолидации пакетов акций непрофильных бизнесов, принадлежащих ОАО “Атомэнергпром”. Деятельность ОАО “ЦентрАтом”, помимо оптимизации структуры собственности, призвана способствовать увеличению экономической отдачи от непрофильного имущества Госкорпорации, повышению его ликвидности.

Таким образом, если ЗАТО г. Зеленогорска пошло по пути создания самой мягкой формы объединения реструктурированных подразделений - ассоциативной, то в ЗАТО г. Сарова на протяжении долгого периода времени создавалась многопрофильная холдинговая структура, объединяющая непрофильные активы предприятия госкорпорации “Росатом”.

Очевидно, что опыт и ЗАТО г. Зеленогорска, и ЗАТО г. Сарова может быть использован другими ЗАТО для выстраивания отношений с реструктурированными активами. При этом следует учесть, что если вариант Координационного совета “ЭХЗ и партнеры” будет доступен предприятиям ЗАТО на различных этапах реструктуризации, даже после ее окончательного завершения, то вариант ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИ-

ИЭФ” требует тщательной проработки еще на этапе планирования реструктуризации, при разработке стратегии и концепции такой реструктуризации.

С учетом того что шесть из десяти предприятий госкорпорации “Росатом”, функционирующих в ЗАТО, находятся в перечне запрещенных к приватизации, а потому в ближайшее время не могут быть акционированы, следовательно, не могут иметь дочерних предприятий, реализация этого варианта потребует длительного промежутка времени как на подготовку, так и на осуществление самой реструктуризации. Возможны два следующих варианта.

1. Предприятия начинают реструктуризацию непрофильных подразделений до преобразования в акционерные общества. В силу упомянутого ограничения процедура реструктуризации может быть существенно осложнена. При этом остается открытым вопрос о сохранении контроля над реструктурированными подразделениями, так как федеральные государственные унитарные предприятия не могут иметь дочерних обществ.

2. Предприятия сначала преобразуются в акционерные общества, а затем начинают реструктуризацию непрофильных подразделений. Речь идет о непрофильных активах, в отношении которых существует объективная необходимость сохранения контроля, в развитии которых заинтересованы предприятия ЗАТО, прочие же непрофильные активы могут быть выведены до акци-

онирования предприятий. Подобный вариант требует более длительного времени, однако оно может быть использовано для планирования синхронизированной реструктуризации всех подразделений, отнесенных к непрофильным.

Таким образом, способы управления реструктурированными непрофильными предприятиями следует планировать на этапе разработки стратегии реструктуризации. Управляемость реструктурированными подразделениями будет способствовать становлению и развитию инновационных и производственных кластеров. Реструктурируемые предприятия могут быть объединены в ассоциацию либо в холдинговые структуры. Последний вариант подразумевает синхронизированную реструктуризацию, он позволит осуществлять единую политику вопросов перспективного развития и реализации инвестиционных программ, оптимизации финансовых потоков, решения правовых вопросов, в том числе вопросов управления имуществом. Кроме того, позволит держать под контролем политику в области управ-

ления персоналом, сохраняя все социальные гарантии, в том числе корпоративные надбавки к пенсиям, не допуская обострения ситуации на простом рынке труда ЗАТО.

<sup>1</sup> Дубовцев Д.Г. Атомная энергетика как “опорная точка” инновационного развития экономики России // Экон. науки. 2012. №1. С. 34-37.

<sup>2</sup> Минаева Е.В. Теория реструктуризации в условиях инновационного экономического роста // Экон. науки. 2011. №9. С. 126-130.

<sup>3</sup> Обратная сторона ЗАТО // Страна Росатом. 2011. №24. С. 4-5.

<sup>4</sup> Рябцун О.А. Предприятия закрытых административно-территориальных образований в контексте реформы атомной промышленности // Дискуссия. 2012. №1. С. 102-110.

<sup>5</sup> Война войной, а Новый год - по расписанию // Вестн. Горнохимического комбината. 2011. №23. С. 6-7.

<sup>6</sup> Координационный совет “ЭХЗ и партнеры” начинает действовать. URL: <http://www.ecp.ru/press-centre/news/11-11-23.shtml> (дата обращения: 29.12.2011).

<sup>7</sup> Годовой отчет ОАО “Обеспечение РФЯЦ-ВНИИ-ЭФ” за 2010 год. URL: <http://www.obespechenie-vniief.ru>.

*Поступила в редакцию 02.03.2012 г.*