

ОСОБЕННОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕПРОФИЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗАТО ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

**PECULIARITIES OF RESTRUCTURING
OF NON-CORE DEPARTMENTS
OF ENTERPRISES OF THE ZATO
OF THE STATE-CORPORATION
"ROSATOM"**

**D. Chernyatin
G. Belyakova**

Summary. In the process of the study, the effectiveness of structural transformations for enterprises of ZATO of Rosatom State Corporation was assessed. The problems and features of the restructuring of non-core units of city-forming enterprises in closed cities of the nuclear industry are identified.

Keywords: restructuring, effectiveness of restructuring, non-core business units, enterprises of ZATO of the State Corporation "Rosatom", subsidiary and separate organizations, the program "New Image".

Чернятин Дмитрий Михайлович

*Аспирант, Сибирский государственный университет
науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнева
(г. Железногорск)
chernyatin_dima@mail.ru*

Белякова Галина Яковлевна

*Д.э.н., профессор, Сибирский федеральный
университет (г. Красноярск)*

Аннотация. В процессе исследования проведена оценка эффективности структурных преобразований предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом». Выявлены проблемы и особенности реструктуризации непрофильных подразделений градообразующих предприятий в закрытых городах атомной отрасли.

Ключевые слова: реструктуризация, эффективность реструктуризации, непрофильные подразделения, предприятия ЗАТО Госкорпорации «Росатом», дочерние и обособленные организации, программа «Новый облик».

Развитию ЗАТО с населением более 650 тыс.чел. Госкорпорация «Росатом» уделяет особое внимание. Учитывая целевой сценарий атомных ЗАТО в обеспечении обороны и безопасности РФ и в ключевых центрах развития атомной промышленности к 2030 году, их стратегическое значение для государства по сравнению с советским периодом не изменилось. В табл. 1 показано распределение предприятий ЗАТО атомной отрасли по направлениям деятельности Госкорпорации «Росатом» [1]. На начальном этапе реформирования атомной отрасли главные изменения затронули предприятия ядерного энергетического комплекса. В 2008 году ФГУП «ПО «Электрохимический завод» (г. Зеленогорск), ФГУП «Уральский электрохимический комбинат» (г. Новоуральск) и ФГУП «Сибирский химический комбинат» (г. Северск) были преобразованы в открытые акционерные общества. В 2008–2009 гг. осуществлен их переход в состав Топливной компании «ТВЭЛ» Госкорпорации «Росатом», созданной в целях достижения оптимальной структуры управления предприятиями ядерно-топливного цикла и объединившей помимо ОАО «ТВЭЛ» и его дочерних и зависимых обществ предприятия раздельно-сублиматного и газоцентрифужного комплексов российской атомной промышленности [2]. На тот период было очевидно, что предприятия Топливной компании «ТВЭЛ» уступают западным конкурентам по ряду параметров, в частности имеют низкую производительность

труда, избыточные производственные площади и существенные обременения в виде непрофильных активов. Общеизвестно, что предприятия атомной отрасли создавались в рамках парадигмы «строительства» ядерного щита, где экономика процессов для мирной энергетики была во многом вторична [3].

В силу этого отрасль получила предприятия, которые наряду с основной деятельностью имеют множество непрофильных подразделений, выполняющих вспомогательные и обслуживающие функции, а также функции по оказанию различного рода социальных услуг.

Соответственно, чтобы стать мощным и сильным игроком на мировом рынке начальной стадии ядерного топливного цикла, предприятиям Топливной компании «ТВЭЛ» необходимо было провести системную работу по повышению эффективности и конкурентоспособности своих предприятий. Данная работа началась в 2009 году в рамках специально разработанной программы «Новый облик», действующей до 2020 года и предусматривающей задачи по увеличению объемов производства и реализации продукции, росту производительности труда и заработной платы, внедрению новых технологий, снижению издержек и оптимизации функциональной структуры предприятий Топливной компании «ТВЭЛ» [4].

Таблица 1. Предприятия ЗАТО по направлениям деятельности Госкорпорации «Росатом»

Направления деятельности Госкорпорации «Росатом»	Предприятия ЗАТО Госкорпорации «Росатом»
Ядерный энергетический комплекс (ЯЭК)	<ul style="list-style-type: none"> • АО «ПО «ЭХЗ» (г. Зеленогорск); • АО «УЭХК» (г. Новоуральск); • АО «СХК» (г. Северск)
Ядерный оружейный комплекс (ЯОК)	<ul style="list-style-type: none"> • ФГУП «Комбинат «ЭХП» (г. Лесной); • ФГУП «РФЯЦ — ВНИИЭФ» (г. Саров); • ФГУП ФНПЦ «ПО «Старт»» (г. Заречный); • ФГУП «ПО «Маяк» (г. Озерск); • ФГУП «РФЯЦ — ВНИИТФ» (г. Снежинск); • ФГУП «ПЗ» (г. Трехгорный)
Прикладная и фундаментальная наука	-
Ядерная и радиационная безопасность (ЯРБ)	• ФГУП «ГХК» (г. Железногорск)
Атомный ледокольный флот	-

Таблица 2. Количество реструктурированных непрофильных подразделений АО «СХК», АО «ПО «ЭХЗ» и АО «УЭХК», ед.

Реструктуризация непрофильных подразделений	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Всего
АО «Сибирский химический комбинат» (г. Северск)									
Создание ДО	4	5	-	-	-	-	-	-	9
Обособление	3	2	-	-	-	-	-	-	5
Централизация	-	2	-	-	1	-	-	-	3
Безвозмездная передача СО	4	1	-	-	-	1	-	1	7
АО ПО «Электрохимический завод» (г. Зеленогорск)									
Создание ДО	1	1	-	-	-	-	-	-	2
Обособление	6	7	-	-	-	-	-	-	13
Централизация	-	2	-	-	1	1	-	-	4
Безвозмездная передача СО	14	-	-	-	-	-	-	-	14
АО «Уральский электрохимический комбинат» (г. Новоуральск)									
Создание ДЗО	7	2	1	-	-	-	-	-	10
Обособление	2	3	-	3	-	-	-	-	8
Централизация	-	3	-	-	1	-	-	-	4
Безвозмездная передача СО	10	-	4	-	-	-	1	-	15

Реструктуризация непрофильных подразделений, в соответствии с программой «Новый облик», производится по 4 основным направлениям: создание на базе непрофильных подразделений дочерних обществ (ДО), организация самостоятельных хозяйствующих субъектов (обособление), централизация в рамках «Госкорпорации Росатом» и передача в муниципальную собственность объектов городской социальной инфраструктуры, продажа (аренда) непрофильных имущественных комплексов.

В рамках программы «Новый облик» все подразделения предприятий были разбиты на 4 категории, для каждой из которых была разработана своя логика действий [5]. Концептуальный подход к реструктуризации

предприятий Топливной компании «ТВЭЛ» в рамках программы «Новый облик» показан на рис. 1.

Предприятия ЗАТО ЯЭК Госкорпорации «Росатом», на сегодняшний день практически завершили реструктуризацию непрофильных подразделений в рамках программы «Новый облик». Количество реструктурированных непрофильных подразделений АО «СХК», АО «ПО «ЭХЗ» и АО «УЭХК» с 2010 по 2017 гг. показано в табл. 2.

На первом этапе реструктуризации непрофильных подразделений, произошла безвозмездная передача социальных объектов (СО) городской инфраструктуры в ведение муниципалитетов. Основная часть данной работы была проведена в 2010 году, когда предприя-



Рис. 1. Концептуальный подход к реструктуризации предприятий Топливной компании «ТВЭЛ» в рамках программы «Новый облик»

тиями ЗАТО ЯЭК было передано в муниципальную собственность 28 социальных объектов. Всего же, за анализируемый период реструктуризации их количество увеличилось до 36 единиц. В основном, это спортивные сооружения, дома культуры, детские оздоровительные лагеря, столовые и общежития, последним из которых, в 2017 году был передан в муниципалитет г. Северска спортивно-оздоровительный комплекс «Химик» АО «СХК» [6].

На втором этапе состоялся вывод за контур градообразующих предприятий обслуживающих и вспомогательных служб за счет создания на их базе дочерних и обособленных хозяйствующих субъектов. Предприятия ЗАТО ЯЭК по-разному подошли к способам реструктуризации непрофильных подразделений в части сохранения влияния над выделяемыми структурами. Если АО «СХК» и АО «УЭК» в большей степени шли по пути организации дочерних обществ, то в АО «ПО «ЭХЗ» из 19 выделенных непрофильных подразделений, 13 стали самостоятельными коммерческими организациями.

Нет единства и в использовании концептуального подхода к реструктуризации идентичных по функциональному назначению непрофильных подразделений. Например, если в АО «СХК» на базе ремонтно-строительных подразделений и приборного производства (обслуживание, ремонт и монтаж систем КИПиА) организованы

дочерние предприятия, то в АО «УЭК» и АО «ПО «ЭХЗ» на базе аналогичных подразделений созданы самостоятельные организации. Подразделения транспорта, связи, питания в АО «СХК» и АО «УЭК» выведены в дочерние структуры, в АО «ПО «ЭХЗ» — в обособленные организации и т.д. Общий подход АО «СХК», АО «УЭК» и АО «ПО «ЭХЗ» проявили только в отношении санаториев, выделив их в дочерние общества, соответственно ООО «Синий Утес», ООО «МЦ «Изумруд» и ООО «Санаторий-профилакторий «Березка».

В процессе реструктуризации непрофильных подразделений проходили проектные кампании по отраслевой централизации производств с переводом персонала в соответствующие централизованные структуры Госкорпорации «Росатом» [6]. Некоторые подразделения в процессе их реструктуризации были ликвидированы за счет продажи (аренды) непрофильных имущественных комплексов.

Исследование показывает, что в результате реализации программы «Новый облик» предприятия ЗАТО ЯЭК добились существенной экономической эффективности (табл. 3). Например, в 2011 году, выполнение мероприятий, связанных с реализацией программы «Новый облик», позволило получить АО «СХК» экономический эффект в размере — 815,41 млн.руб., АО «ПО «ЭХЗ» — 732,5 млн. руб. [7].

Таблица 3. Экономические показатели деятельности АО «СХК», АО «ПО «ЭХЗ» и АО «УЭХК»
Госкорпорации «Росатом» 2009–2017 гг.

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
АО «Сибирский химический комбинат» (г. Северск)									
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	13962	15980	17213	16933	15117	14722	14276	14981	14956
Чистая прибыль, млн.руб.	498	598	61	377	455	316	678	1844	494
Производительность труда, млн.руб./чел.	1,026	1,403	2,022	2,572	2,880	3,410	3,878	4,733	5,289
Среднемесячная зарплата, тыс.руб.	26,6	32,4	43,6	49,6	54,6	59,9	64,5	67,7	72,3
Среднесписочная численность, чел.	12719	10794	7503	5785	4857	3959	3692	3514	3368
АО ПО «Электрохимический завод» (г. Зеленогорск)									
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	11569	12638	11540	13244	12860	12134	11911	13320	14237
Чистая прибыль, млн.руб.	2126	1244	624	1130	1175	444	1189	3446	4706
Производительность труда, млн.руб./чел.	1,122	1,613	2,443	3,941	4,802	5,567	5,771	6,777	7,412
Среднемесячная зарплата, тыс.руб.	27,6	34,8	52,3	66,4	73,6	81,00	84,02	89,9	91,8
Среднесписочная численность, чел.	9455	7892	3680	4735	2338	2122	2070	1961	1952
АО «Уральский электрохимический комбинат» (г. Новоуральск)									
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	17199	21182	19700	19836	19395	20543	21329	22908	23881
Чистая прибыль, млн.руб.	3340	3465	3665	4185	3701	6114	5786	6431	5861
Производительность труда, млн.руб./чел.	1,639	2,453	2,895	4,561	5,914	7,782	9,434	10,485	11,182
Среднемесячная зарплата, тыс.руб.	30,03	36,11	46,08	59,46	70,39	74,34	81,84	84,87	88,53
Среднесписочная численность, чел.	12156	10006	6805	4349	3281	2640	2261	2185	2137

Так с 2009 по 2017 гг. показатель производительности труда АО «СХК» увеличился с 1,026 до 5,289 млн. руб./чел., АО «ПО «ЭХЗ» — с 1,122 до 7,412 млн.руб./чел., АО «УЭХК» — с 1,639 до 11,182 млн.руб./чел. Значительный рост производительности труда в основном происходил за счет ежегодного сокращения численности работающих. За анализируемый период среднесписочная численность АО «СХК» снизилась с 12,7 до 3,4 тыс. чел., АО «ПО «ЭХЗ» с 9,5 до 2 тыс.чел., АО «УЭХК» с 12,2 до 2,1 тыс.чел. Это в свою очередь, позволило существенно увеличить среднюю заработную плату работников основного производства, например, среднемесячная заработная плата работников АО «ПО «ЭХЗ» с 2009 по 2017 гг. выросла с 27,6 до 91,8 тыс.руб. [6].

Следует отметить, что не смотря на значительную оптимизацию численности персонала, проводимую в рамках реструктуризации предприятий ЗАТО ЯЭК, на начальном этапе преобразований безработица в городах присутствия данных предприятий снизилась. Так, с 2010 по 2012 гг. в Новоуральске уровень безработицы снизился с 4,1% до 2,8%, в Северске с 2,5% до 1,2%, в Зеленогорске с 2,2% до 0,9%. Это обусловлено в первую очередь переводом персонала в дочерние и обособленные общества, созданием новых рабочих мест в рамках проектов централизации и разработкой Госкорпорацией

«Росатом» определенных мер поддержки выделенных структур с целью обеспечения стабильной деятельности вновь созданных организаций и сохранения благоприятной социальной обстановки в ЗАТО [8].

Во всех ЗАТО ЯЭК, под председательством руководителей градообразующих предприятий, созданы Координационные советы по реализации соглашения между органами местного самоуправления, предприятиями Росатома и их профсоюзными организациями по недопущению массовых сокращений и сохранению социальной стабильности. Например, в ноябре 2011 года создан Координационный совет «ЭХЗ и партнеры», объединивший АО «ПО «ЭХЗ» и 19 предприятий-партнеров, 17 из которых созданы в ходе реструктуризации на базе непрофильных подразделений и приняли в свой штат работников предприятия [9]. Бывшим работникам, перешедшим во вновь организованные дочерние и самостоятельные структуры сохранен реальный уровень зарплаты, а в стоимость услуг выделенных подразделений включен социальный пакет. Для обеспечения плавного вхождения данных организаций в «рынок», принято решение о гарантированном объеме заказов от градообразующих предприятий в течение первых 5 лет по определенной схеме. В первый год самостоятельной деятельности сохраняется 100% объем заказов,

во второй год 75% гарантируется, а 25% разыгрывается на конкурсе, далее 60% на 40%, 50% на 50% и 25% на 75%. Работникам детских садов, учреждений культуры и спорта, на протяжении 2-х лет после безвозмездной передачи объектов в муниципалитет, производится доплата до уровня зарплаты, достигнутой к моменту увольнения с предприятия.

Параллельно начинается разработка и реализация совместных проектов Госкорпорации «Росатом» и Топливной компании «ТВЭЛ» с профсоюзами, муниципалитетами, губернаторами и федеральными органами власти, связанных с поддержкой предпринимательства, программами переобучения, созданием дополнительных рабочих мест за счет развития в ЗАТО малого и среднего бизнеса, возможностью государственной поддержки вновь созданных ДО, путем их включения в региональные программы развития и привлечения ДО к выполнению региональных заказов и т.п.

Однако, не смотря на совместные усилия всех заинтересованных сторон, уже в 1 квартале 2012 года, во всех ЗАТО ЯЭК был зафиксирован рост уровня безработицы [8]. Социально-экономическая обстановка в закрытых городах Топливной компании «ТВЭЛ» резко ухудшалась, начались многочисленные митинги [10, 11]. В 2014 году главы ЗАТО ЯЭК констатировали, что приток НДФЛ в городах снизился, так как количество занятого населения сократилось, зарплаты персонала, выведенного из состава градообразующих предприятий, упали в среднем в 1,5 раза, при этом, в несколько раз выросла нагрузка на местные бюджеты, в связи с необходимостью дополнительного финансирования переданных социальных объектов [12]. Данные процессы отразились и на демографической ситуации закрытых городов. В целом, с 2012 по 2017 гг. в Новоуральске численность населения сократилась на 2,8 тыс.чел., в Зеленогорске на 3,2 тыс.чел., в Северске на 2,2 тыс.чел.

Основной проблемой стали выделенные непрофильные подразделения, большинство из которых оказалось не готово к работе в рыночных условиях. Ситуация усугублялась ограниченностью рынка сбыта, низкой инвестиционной привлекательностью закрытых городов и отсутствием опыта самостоятельной работы вновь созданных организаций. На следующем этапе развития их бюджеты начали сокращаться, не стало хватать средств на социальный пакет, поддержание на принятом уровне заработной платы, начались сокращения персонала, появились угрозы банкротства.

В отношении обособленных организаций, для повышения эффективности их работы и снижения стоимости услуг для материнской компании, была поставлена задача развития рыночной среды, т.е. привлечения сторон-

них организаций, в случае если оказываемые ими услуги являются качественнее и дешевле. По мнению Е. В. Ляховой, занимавшей в 2010–2011 гг. пост вице-президента Топливной компанией «ТВЭЛ»: «Целью преобразований является не комфортное существование выделенных подразделений, а их устойчивая жизнеспособность на рынке наряду с эффективным взаимодействием с материнской компанией, поэтому искусственно создавать монопольного поставщика не следует» [13]. В качестве примера данного подхода можно привести созданное на базе непрофильного подразделения АО «ЭХЗ» обособленное предприятие ООО «ООПиТ», которое в 2012 году проиграло конкурс на предоставление услуг питания материнской компании и впоследствии было ликвидировано. Однако рыночные условия получалось создавать не всегда, например, обособленная организация ООО «РМС», на базе бывшего приборного производства АО «УЭХК», в силу специфики предоставляемых услуг, оказалась монополистом, с которым пришлось выстраивать договорные отношения, по сути, попав в заложники ценообразования и качества предоставляемых услуг. Данный факт, с нашей точки зрения, говорит об ошибочном подходе к выбору вариантов реструктуризации непрофильных подразделений.

Тем не менее, чтобы развиваться в новых условиях, обособленным организациям, в отличие от дочерних, приходилось «бегать» поактивнее, в данном случае выживаемость напрямую зависела от качеств руководителя. Среди успешных обособленных организаций можно отметить ООО «ТОиР», бывшее ремонтное подразделение АО «ЭХЗ», активно позиционирующее себя на рынке г. Зеленогорска.

Определенные сценарные условия дальнейшего развития были установлены и для дочерних организаций:

- ◆ снижение зависимости услуг для материнской компании не менее, чем на 20% за 3 самостоятельных года работы;
- ◆ стоимость единицы продукции, закупаемой у дочерних организаций, не должна превышать стоимости аналогичной продукции, закупленной ранее по результатам открытых конкурентных процедур;
- ◆ ежегодное увеличение продаж продукции и услуг сторонним лицам;
- ◆ рост производительности труда не менее 12% в год и другие [6].

Для большинства ДО снижения заказа материнской компании и возникшие, в связи с этим проблемы с компенсацией выпадающих доходов «на стороне» также стали причиной постепенного сокращения «социалки» и отсутствия роста заработной платы. Необходимость обеспечения рентабельной деятельности, в условиях

постоянного снижения объемов услуг для основного производства, вынуждала ДО идти на сокращение персонала. Меньше проблем, на начальном этапе, испытывали выделенные подразделения, которые в составе градообразующего предприятия значительную долю услуг оказывали сторонним лицам и организациям, например, бывшие подразделения связи. В более сложном положении оказались транспортные и ремонтные службы, а также фондоемкие непрофильные подразделения ремонтно-механических производств, столкнувшиеся с отсутствием сторонних заказов при высокой себестоимости выпускаемой продукции. Например, ООО «Сибирский механический завод», дочернее предприятие АО «СХК», в состав которого, в рамках централизации, вошли ремонтно-механические цеха АО «ЭХЗ» и АО «АЭХК» (г. Ангарск). Отрицательный финансовый результат в 2012 и 2013 гг. стал основанием для АО «СХК» в 2014 году ввести в отношении ООО «СибМЗ» процедуру конкурсного производства. Сложная ситуация складывается и с выделенными в ДО санаториями, потерявшими основную часть заказов материнских компаний и требующими серьезных инвестиций в развитие инфраструктуры.

Несомненно, градообразующие предприятия, отвечающие по обязательствам дочерних обществ, не заинтересованы в подобных проблемах. С одной стороны, не выполнение ключевых показателей, помимо прочих инструментов, решалось сменой руководителя дочерней структуры. С другой, приходилось прибегать к методам финансового оздоровления, как в случае с ООО «СибРегионПромсервис», дочерней структурой АО «СХК», получившей по итогам 2015 г. убыток в размере 109 млн. руб.

Есть и положительные примеры развития ДО, например, ООО «Экоальянс», дочерняя организация АО «УЭХК», организованная в 2010 году на базе завода автомобильных катализаторов. Чистая прибыль ООО «Экоальянс» в 2016 году составила 132,9 млн.руб., в феврале 2017 года предприятию одобрена двухлетняя инвестиционная программа модернизации производственного и технологического оборудования. Также следует отметить, что некоторые ДО, с момента их создания, так и не вышли на уровень безубыточности. Например, ООО «Санаторий-Профилакторий «Березка», несмотря на значительный рост услуг сторонним лицам и организациям, ежегодно генерирует убытки. Совокупный отрицательный финансовый результат зеленогорской «дочки» с 2011 по 2017 гг. составляет более 100 млн.руб.

Сегодня становится очевидной тенденция предприятий ЗАТО ЯЭК в прекращении участия в большинстве дочерних организаций. Так, в 2017 г. АО «УЭХК» реализовало доли участия в уставных капиталах ООО «ТЛЦ»

и ООО «УЭХК-ТЕЛЕКОМ», с 2015 года АО «СХК» проводит аукционы по «продаже» ООО «Комбинат Питания» и ООО «Северская телефонная компания», АО «ПО «ЭХЗ» с 2016 года реализует доли участия в уставном капитале ООО «Искра» и т.д. При этом, по нашему мнению, отсутствие организованного бизнеса и устойчивого финансового положения ряда дочерних структур будут являться существенным препятствием для поиска потенциальных инвесторов, а снятие зависимости от градообразующего предприятия повысит социальную напряженность на территории ЗАТО [6].

По сравнению с предприятиями ЗАТО ЯЭК, практически завершившими реструктуризацию своих непрофильных подразделений, предприятия ЗАТО ЯОК, в настоящее время, находятся лишь на начальной стадии серьезных преобразований. На разных предприятиях ЯОК структурные изменения коснулись энергетических производств, функций уборки производственных помещений, перепрофилирования направлений деятельности на гражданские производства, централизации ж/д подразделений и т.д. Однако, учитывая негативный опыт социальных последствий реструктуризации Топливной компании «ТВЭЛ» в закрытых городах, предприятия ЗАТО ЯОК не спешат с выделением оставшихся непрофильных подразделений. На сегодняшний день, градообразующие предприятия ЯОК все еще содержат собственные санатории, спортивные комплексы и базы отдыха. На балансе ФГУП «РФЯЦ — ВНИИЭФ», помимо этого, находятся детские оздоровительные лагеря, дом культуры, стадион, бассейн. В структуре предприятий ЗАТО ЯОК, до сих пор работают непрофильные подразделения оказывающие услуги питания, связи, транспортные, ремонтные, строительные подразделения и т.д. Например, на ФГУП «ПО «Маяк» до настоящего времени, на базе непрофильных подразделений не организовано ни одной дочерней организации.

В отличие от предприятий ЗАТО ЯОК, ФГУП «Горно-химический комбинат», функционирующий в направлении ЯРБ Госкорпорации «Росатом», находится в активной фазе структурных преобразований. С 2012 по 2017 гг. на комбинате создано 8 дочерних организаций. Новые предприятия образовались на базе станции теплоснабжения, санатория-профилактория, управления ж/д транспортом, ремонтно-механического завода, ремонтных и строительных подразделений, приборного производства и подразделения связи. Всем работникам выделенных структур, при переходе, сохранен реальный уровень заработной платы и основная часть социального пакета. За период преобразований из контура ФГУП «ГХК» вышли 2 дочерние организации. В 2015 г. в муниципальную собственность передана мазутная котельная № 1 ООО «СТС ГХК», с переводом персонала в муниципальное предприятие «Гортеплоэнерго». В начале 2017 г.

осуществлена централизация ООО «УЖТ ГХК» в отраслевую организацию АО «Атомспецтранс». Остальные «дочки» сохранены в контуре предприятия, большинство из которых успешно развиваются, осваивают новые рынки сбыта и индексируют заработную плату [14, 15]. Определенные проблемы в обеспечении рентабельной деятельности испытывают бывшие строительные и ремонтно-механические подразделения, соответственно ООО «СМРП ГХК» и ООО «РМЗ ГХК», однако комбинат прилагает значительные усилия для поддержания выделенных структур и обеспечения их необходимым уровнем заказов.

Учитывая опыт реструктуризации предприятий Топливной компании «ТВЭЛ», руководство ФГУП «ГХК» отказалось от организации на базе непрофильных подразделений самостоятельных хозяйствующих субъектов [16]. Единственная обособленная организация ООО «Комбинат Питания», созданная еще в 2003 году, по настоящее время является основным поставщиком услуг питания для градообразующего предприятия.

Следовательно, политика ФГУП «ГХК», при проведении реструктуризации непрофильных подразделений, по сравнению с предприятиями ЗАТО ЯЭК, направлена не только на получение экономической выгоды основного производства, но и на стабильность функционирования выделенных структур. С одной стороны, можно предположить, что подобного уровня патернализм по отношению к выделенным непрофильным подразделениям снижает экономический эффект реструктуризации для градообразующего предприятия, но с другой, очевидно, что данный подход играет очень важную общественную и бюджетную роль и положительно сказывается на благополучной социально-экономической обстановке в ЗАТО. Так, уровень безработицы в г. Железногорске в 2017 г. по отношению к 2012 г. снизился с 0,8% до 0,7%, а по состоянию на 1 июня 2018 года составил всего 0,54% [17]. За период реструктуризации ФГУП «ГХК» численность населения города снизилась всего на 0,64%, с 84,686 тыс.чел. в 2012 г. до 84,144 тыс. чел. в 2017 г.

Таким образом, проведенное исследование позволило выделить следующие основные особенности протекающих процессов реструктуризации непрофильных подразделений предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом».

1. Социально-ориентированный подход Госкорпорации «Росатом» к проведению реструктуризации предприятий ЗАТО, предусматривающий сохранение зарплаты и социальных гарантий работникам непрофильных подразделений на этапе их выделения, льготный период обеспечения созданных дочерних и обособленных организаций гаранти-

рованными заказами, софинансирование в переходный период переданных в муниципалитеты социальных объектов.

2. Существенная экономическая эффективность структурных преобразований для градообразующих предприятий ЗАТО ЯЭК, выраженная в значительном росте производительности труда, повышении заработной платы работникам основного производства, сокращении и повышении эффективности использования производственных площадей и снижении себестоимости выпускаемой продукции.
3. Ухудшение социально-экономической обстановки в ЗАТО ЯЭК, обусловленное сокращением количества занятого населения, снижением реальной заработной платы, увеличением нагрузки на местные бюджеты, снижением притока НДФЛ, ростом уровня безработицы, миграцией населения, прекращением деятельности ряда выделенных подразделений и оптимизацией участия предприятий ЗАТО ЯЭК в дочерних организациях.
4. Сложности в обеспечении рентабельной деятельности выделенных непрофильных подразделений предприятий ЗАТО атомной отрасли, вызванные снижением объемов заказов материнской компании, ограниченностью рынков сбыта территорией ЗАТО, режимными ограничениями и отсутствием опыта предпринимательской деятельности.
5. Высокие риски принятия неправильных управленческих решений в части сохранения влияния над выделяемыми структурами по причине отсутствия единых подходов Госкорпорации «Росатом» к способам реструктуризации непрофильных подразделений.
6. Сохранение контроля над выделенными подразделениями, и их поддержка со стороны градообразующего предприятия, способствует устойчивому развитию вновь созданных организаций и обеспечению стабильной социально-экономической ситуации в ЗАТО.
7. Необходимость определения более эффективных инструментов управления непрофильными подразделениями, в процессе их выделения, становления и развития, направленных на максимальную результативность проводимых структурных преобразований для всех заинтересованных сторон, с учетом продолжающейся реструктуризации предприятий ЯОК и ЯРБ Госкорпорации «Росатом».

Дальнейшее продолжение реструктуризации предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» является альтернативным процессом, прекращение которого означает потерю конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках, снижение загрузки градообра-

зующих предприятий и последующие социальные проблемы на территории ЗАТО. В связи с этим, масштабные планы по повышению экономической эффективности функционирования предприятий ЗАТО атомной отрасли, учитывая опыт реструктуризации предприятий Топливной компании «ТВЭЛ», требуют нового подхода, как к организации основного производства, так и к управлению непрофильными подразделениями.

Выявленные особенности реструктуризации непрофильных подразделений предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» позволят при разработке и реализа-

ции проектов структурных преобразований не только сформулировать задачи повышения эффективности градообразующих предприятий, но и задаться целью обеспечения устойчивого развития выделяемых подразделений с учетом положительного социального эффекта реструктуризации для закрытых городов атомной отрасли. Результаты данного исследования могут быть востребованы при организации структурных преобразований предприятий ЗАТО Госкорпорации «Роскосмос», Министерства обороны и других градообразующих предприятий, расположенных в 319 монопрофильных образованиях РФ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сайт Госкорпорации Росатом [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/>.
2. Рябцун О. Я. Предприятия закрытых административно-территориальных образований в контексте реформы атомной промышленности // Экономические науки. 2012. № 1 С. 102–110
3. Новый облик: стратегия в области повышения эффективности предприятий ОАО «ТВЭЛ» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/novuj-oblik-tvel.html/>.
4. Топливная компания «ТВЭЛ»: Новый облик атомной энергетики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomic-energy.ru/articles/2010/06/18/11675/>.
5. Годовой отчет Госкорпорации «Росатом» за 2010 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/>.
6. Годовые отчеты АО «ПО «Электрохимический завод» за 2009–2017 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecp.ru/>; Годовые отчеты АО «Сибирский химический комбинат» за 2009–2017 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomsib.ru/>; Годовые отчеты АО «Уральский электрохимический комбинат» за 2009–2017 гг. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ueip.ru/>.
7. Годовой отчет ОАО «ТВЭЛ» за 2011 год [Электронный ресурс]. URL: <http://www.tvel.ru/>.
8. Социальная обстановка в городах присутствия предприятий Топливной компании. Статус и проблемы [Электронный ресурс]. URL: http://csr-nw.ru/files/csr/file_content_553.pdf/.
9. В Зеленогорске создан Координационный совет ассоциации «ЭХЗ и партнеры» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomic-energy.ru/news/2011/11/23/28955/>.
10. Немирная жизнь мирного атома [Электронный ресурс]. URL: https://www.solidarnost.org/thems/politEkonomiya/politEkonomiya_9040.html/.
11. Реструктуризация УЭХК — мифы и реальность [Электронный ресурс]. URL: <http://publicatom.ru/blog/ueip/1964.html/>.
12. Мэры пожаловались на «Росатом» и кризис в ЗАТО [Электронный ресурс]. URL: <http://pravdaurfo.ru/articles/mery-pozhalovalis-na-rosatom-i-krizis-v-zato/>.
13. О реструктуризации на предприятиях ОАО «ТВЭЛ»: Секрет успеха — в конкуренции [Электронный ресурс]. URL: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/restructuring/sekret-uspeha-konkurencyja.html/>.
14. Дочерние организации ГХК повышают эффективность своей деятельности [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomic-energy.ru/news/2017/04/20/75011/>.
15. Дочки ГХК индексируют зарплату своим работникам и обновляют парк оборудования [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomic-energy.ru/news/2018/04/06/84766/>.
16. Петр Гаврилов: «ГХК — не частная лавочка, а стратегическое предприятие России» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.atomic-energy.ru/interviews/2013/01/18/38298/>.
17. Презентация проекта стратегии социально-экономического развития муниципального образования «Закрытое административно-территориальное образование Железногорск Красноярского края» до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <http://www.admk26.ru/UserFiles/arc/inform/2017/proekt%20strategii.pdf/>.

© Чернятин Дмитрий Михайлович (chernyatin_dima@mail.ru), Белякова Галина Яковлевна.

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»