

Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами

Промышленность

УДК: 338.242

ЧЕРНЯТИН ДМИТРИЙ МИХАЙЛОВИЧ

соискатель Сибирского государственного университета
науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева
e-mail: chernyatin_dima@mail.ru

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ГРАДООБРАЗУЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗАТО ГОСКОРПОРАЦИИ «РОСАТОМ»

Аннотация. *Цель работы.* Провести анализ развития градообразующих предприятий закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) Госкорпорации «Росатом» в условиях их перехода на рыночные формы хозяйствования. Выявить специфические особенности, оказывающие влияние на реструктуризацию предприятий ЗАТО атомной отрасли. *Метод или методология проведения работы.* Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного подхода, методов эмпирического (сравнение) и теоретического уровня научного познания (анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение). *Результаты.* Обоснована закономерность реструктуризации многочисленных непрофильных активов предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» в современных условиях конкуренции, необходимости развития новых бизнес-направлений и снижения себестоимости выпускаемой продукции. На основании анализа отечественной и зарубежной научной литературы уточнено понятие «реструктуризация предприятия», отражающее сущность и многоцелевой характер ее проведения. С учетом разработанной классификации основных видов реструктуризации сформулировано понятие «реструктуризация предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом»». Определены наиболее значимые факторы и условия, влияющие на реструктуризацию градообразующих предприятий ЗАТО атомной отрасли: режимные ограничения социально-экономического развития ЗАТО, ухудшение бюджетной обеспеченности ЗАТО, ограниченный рынок сбыта выделяемых непрофильных подразделений, исключительный статус персонала градообразующих предприятий, неконкурентоспособное мышление персонала градообразующих предприятий и отсутствие «бизнес-активности», ограниченный рынок трудовых ресурсов ЗАТО. *Область применения результатов.* Результаты проведенного исследования могут быть использованы при подготовке и реализации структурных преобразований градообразующих предприятий в ЗАТО и монопрофильных образованиях РФ. *Выводы.* В условиях интеграции градообразующих предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» в рыночную экономику одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности данных предприятий является их комплексная реструктуризация. Полученные результаты исследования способствуют повышению эффективности реструктуризации предприятий ЗАТО атомной отрасли и направлены на детальную проработку планов по выделению непрофильных активов, эффективность принимаемых управленческих решений в отношении способов их реструктуризации и тщательную подготовку непрофильных подразделений к будущей самостоятельной деятельности, с организацией на их базе рентабельных бизнес-единиц.

Ключевые слова: реструктуризация, конкурентоспособность, градообразующее предприятие, ЗАТО Госкорпорации «Росатом», непрофильные активы, непрофильные подразделения.

CHERNYATIN DMITRY MIKHAILOVICH

candidate of the Siberian state University
science and technology named after academician M. F. Reshetnev
e-mail: chernyatin_dima@mail.ru

RESTRUCTURING AS A BASIS FOR COMPETITIVENESS CITY-FORMING ENTERPRISES OF ROSATOM STATE CORPORATION»

Abstract. Purpose of work. To analyze the development of the city-forming enterprises of closed administrative-territorial entities of the Rosatom state Corporation in the conditions of their transition to market forms of management. Identify specific features that affect the restructuring of enterprises in the nuclear industry. **Method or methodology of the work.** The research is based on a General scientific methodology, which provides for the use of a systematic approach, methods of empirical (comparison) and theoretical level of scientific knowledge (analysis, synthesis, induction, deduction, generalization). **Results.** The article substantiates the regularity of restructuring numerous non-core assets of Rosatom state Corporation ENTERPRISES in the current competitive environment, the need to develop new business areas and reduce the cost of production. Based on the analysis of domestic and foreign scientific literature, the concept of "enterprise restructuring" is clarified, reflecting the essence and multi-purpose nature of its implementation. Taking into account the developed classification of the main types of restructuring, the concept of "restructuring of enterprises of the Russian state Corporation Rosatom" is formulated. The most significant factors and conditions influencing the restructuring of core enterprises BUT the nuclear industry: the security limitations of socio-economic development BUT, the deterioration of the budget provision BUT limited market allocated to non-core divisions, the exceptional status of the personnel of core companies, uncompetitive thinking staff of major companies and the lack of "business activity", restricted labor market BUT. **Scope of the results.** The results of the research can be used in the preparation and implementation of structural transformations of city-forming enterprises in the REGIONS and single-industry entities of the Russian Federation. **Conclusions.** In the context of integration of the city-forming enterprises of the Russian state Corporation Rosatom INTO the market economy, one of the most important directions for improving the competitiveness of these enterprises is their comprehensive restructuring. The obtained research results contribute to improving the efficiency of restructuring enterprises IN the nuclear industry and are aimed at detailed elaboration of plans for allocating non-core assets, objectivity of management decisions regarding the ways of their restructuring, and thorough preparation of non-core divisions for future independent activities, with the organization of profitable business units on their basis.

Keywords: restructuring, competitiveness, city-forming enterprise, Rosatom state Corporation ASSETS, non-core assets, non-core divisions.

Проблемы реструктуризации российских предприятий связаны с их переходом к рыночным отношениям в результате кардинальных политических и экономических реформ в стране в начале 90-х гг. прошлого века. Изменение стратегии развития, необходимость создания рыночной стоимости бизнеса, потребность в существенном повышении эффективности и конкурентоспособности обуславливают реструктуризацию как основной механизм трансформации современных отечественных предприятий.

На сегодняшний день становится очевидным, что причины, определяющие необходимость реструктуризации предприятия, могут меняться на протяжении всего жизненного цикла. По терминологии М. Мескона и Ф. Хедоури [10], причиной постоянной перестройки хозяйствующего субъекта является подвижность внешней среды. Руководство успешных европейских фирм каждые три, четыре года предписывает проведение проактивной реструктуризации – обычно в рамках определенного направления и глобальной цели компании [6]. Следовательно, реструктуризация выступает как инструмент эффективного управления предприятием, что обусловлено необходимостью постоянного поддержания его конкурентоспособности.

Создание конкурентоспособных предприятий является стратегическим направлением деятельности всех развитых и развивающихся государств, в т. ч. и России. Правительство Россий-

ской Федерации называет развитие отечественного бизнеса и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке приоритетной целью своей деятельности. На расширенном заседании Совета безопасности, прошедшем 16.04.2019, президент РФ В.В. Путин назвал конкурентоспособность российских предприятий базовым условием экономического и технологического развития страны и ответом на внешние ограничения Запада [27]. Задачи повышения конкурентоспособности, в частности, стоят сегодня и перед предприятиями атомной отрасли РФ.

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» входит в число крупнейших компаний Российской Федерации и является одним из мировых технологических лидеров. Ее статус, цели и задачи, функции и полномочия определены Федеральным законом от 01.12.2007 № 317-ФЗ о Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом». Наследница могущественного Минсредмаша СССР и правопреемница Минатома РФ, Госкорпорация «Росатом» объединяет сегодня около 400 предприятий и организаций, которые расположены в 38 субъектах РФ, в более чем 70 муниципальных образованиях.

В настоящее время, учитывая экономические и технологические вызовы, необходимость обеспечения высоких темпов роста и развития в условиях торговых ограничений, продолжающейся политики протекционизма и западных санкций, основным приоритетом развития Госкорпорации «Росатом» является активное технологическое развитие и повышение эффективности деятельности всех отраслевых предприятий.

При неизменных условиях обеспечения обороноспособности и безопасности РФ главными стратегическими целями Госкорпорации «Росатом» в перспективе до 2030 г. являются [29]:

- значительное повышение доли продуктов на международных рынках;
- создание новых продуктов для российского и международного рынков;
- снижение себестоимости продукции и сроков протекания процессов.

Особое внимание Госкорпорации «Росатом» направлено на развитие 10 закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО) с населением более 700 тыс. чел., расположенных в Красноярском крае, Нижегородской, Пензенской, Свердловской, Томской и Челябинской областях (табл. 1).

Таблица 1

Закрытые города Госкорпорации «Росатом»

| Город | Субъект РФ | Градообразующее предприятие ЗАТО Госкорпорации «Росатом» | Численность постоянного населения ЗАТО на 01.01.2019 г., тыс. чел.* |
|--------------|-----------------------|--|---|
| Железногорск | Красноярский край | ФГУП «ГХК» | 83,4 |
| Зеленогорск | Красноярский край | АО «ПО «ЭХЗ» | 61,9 |
| Саров | Нижегородская область | ФГУП «РФЯЦ - ВНИИЭФ» | 95,5 |
| Заречный | Пензенская область | ФНПЦ ФГУП «ПО «Старт» | 65,2 |
| Лесной | Свердловская область | ФГУП «Комбинат ЭХП» | 49,1 |
| Новоуральск | Свердловская область | АО «УЭХК» | 80,7 |
| Северск | Томская область | АО «СХК» | 107,0 |
| Озерск | Челябинская область | ФГУП «ПО «Маяк» | 78,8 |
| Снежинск | Челябинская область | ФГУП «РФЯЦ - ВНИИТФ» | 51,5 |
| Трехгорный | Челябинская область | ФГУП «ПЗ» | 32,6 |

* **Источник:** составлено автором по данным Федеральной службы государственной статистики. Показатель численности постоянного населения приведен по муниципальным образованиям на 1 января 2019 г. [Электронный ресурс]. – URL : http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3abf3e.

Несмотря на то что с точки зрения структуры экономики и занятости населения атомные ЗАТО – это типичные моногорода, их принципиальное отличие от моногородов РФ заключается в законодательно установленной роли градообразующего предприятия и федеральной

власти в лице Госкорпорации «Росатом» в политической, экономической и социальной жизни города. Госкорпорация «Росатом» несет ответственность за жизнедеятельность и социально-экономическое развитие города, федеральный бюджет поддерживает повышенное качество жизни и повышенные меры безопасности на территории ЗАТО. Такая особенность отражает и стратегическую значимость для государства бесперебойной эффективной работы градообразующих предприятий атомных ЗАТО и ответственность за сохранение стабильности и безопасности на их территории [15].

Исторически предприятия атомной отрасли создавались в рамках парадигмы «строительства» ядерного щита, где экономика процессов для мирной энергетики была во многом вторична [30]. Решая задачи индустриализации и повышения обороноспособности, советская власть ставила эти предприятия в особые, привилегированные условия, наделяя их лучшими средствами производства, высококвалифицированными кадрами, всевозможными сырьевыми, управленческими и научными ресурсами. Необходимость удержания человеческого капитала, компенсации за особое режимное положение, зону повышенного риска для проживания обязывало государство более требовательно относиться к развитию социальной инфраструктуры атомных ЗАТО. В результате градообразующие предприятия создавались с множеством непрофильных подразделений, выполняющих как вспомогательные функции (ремонтные, сервисные, транспортные, связи, энергетики и т. п.), так и различного рода социальные услуги (питание, медицинские, спортивные, досуговые и т. п.). С точки зрения С.М. Карачкова, атомное ЗАТО изначально формировалось как город-комбинат, точнее, социально-производственный комбинат национально-стратегического значения [7].

В настоящее время в закрытых городах Госкорпорации «Росатом» расположены основные предприятия ядерной и радиационной безопасности, ядерного оружейного и ядерного энергетического комплексов (табл. 2). Учитывая целевой сценарий ЗАТО в обеспечении обороны и безопасности РФ и в ключевых центрах развития атомной промышленности к 2030 г., их стратегическое значение по сравнению с советским периодом не изменилось [19].

Таблица 2

Предприятия ЗАТО по направлениям деятельности Госкорпорации «Росатом»*

| Направления деятельности Госкорпорации «Росатом» | Предприятия ЗАТО Госкорпорации «Росатом» |
|--|--|
| Ядерный энергетический комплекс (ЯЭК) | – АО «ПО «ЭХЗ» (г. Зеленогорск); – АО «УЭХК» (г. Новоуральск); – АО «СХК» (г. Северск) |
| Ядерный оружейный комплекс (ЯОК) | – 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 | |

* **Источник:** составлено автором по данным сайта Госкорпорации «Росатом» [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.rosatom.ru>.

Сегодня руководством государства поставлена задача сохранения стабильного развития ЗАТО. Это обусловлено как выполнением основной оборонной функции, так и необходимостью развития конкурентоспособной, в т. ч. импортозамещающей наукоемкой продукции [15]. В современных условиях конкуренции, развития новых направлений бизнесов, результатом «громоздкости» сложившейся структуры предприятий атомных ЗАТО стало качественное отставание от конкурентов по показателям производительности труда. Таким образом, становясь все более экономически ориентированными, градообразующие предприятия Госкорпорации «Росатом» вынуждены проводить реструктуризацию многочисленных непрофильных активов

с целью оптимизации затрат и повышения эффективности своей деятельности.

Один из примеров реструктуризации – программа «Новый облик» Топливной компании «ТВЭЛ», в контуре которой находятся три градообразующих предприятия ЗАТО ЯЭК Госкорпорации «Росатом»: АО «ПО «Электрохимический завод» (г. Зеленогорск), АО «Уральский электрохимический комбинат» (г. Новоуральск) и «Сибирский химический комбинат» (г. Северск). Программа «Новый облик» направлена на реализацию стратегической инициативы Госкорпорации «Росатом» – «Удержание глобального лидерства в начальной стадии ядерного топливного цикла» и стратегической цели – «Повышение эффективности деятельности» и ставит задачу существенного роста производительности труда, заработной платы, показателя ЕВТДА, оптимизации затрат и более эффективного использования производственных площадей.

Топливная компания входит в тройку крупнейших мировых производителей ядерного топлива, портфель зарубежных заказов на ближайшие 10 лет превышает 10 млрд долл. На топливе «ТВЭЛ» работает 72 энергетических реактора в 14 странах мира, более 80% продукции Топливной компании реализуется на международном конкурентном рынке [26, 28]. Соответственно, реструктуризация градообразующих предприятий ЗАТО ЯЭК не просто вынужденная мера оптимизации затрат, в т. ч. освобождения от непрофильных активов, а необходимость, диктуемая внешними рыночными факторами. Отказ от реструктуризации означал бы потерю конкурентоспособности на внешнем рынке, снижение загрузки предприятий ЯЭК и серьезные социально-экономические последствия на всей территории ЗАТО.

В отличие от градообразующих предприятий ЯЭК, предприятия ЗАТО ЯОК Госкорпорации «Росатом» работают преимущественно на Гособоронзаказ, выпуская две трети продукции в виде спецназначений. Однако перспективы своего развития ядерный оружейный комплекс связывает с новыми, преимущественно гражданскими направлениями. Так, по итогам 2017 г. объем консолидированной выручки ЯОК по гражданской продукции составил 84,1 млрд руб., что на 10,4% больше, чем в 2016 г., а в 2018 г. увеличился еще на 5% и достиг 88,3 млрд руб. [23]. Производственная диверсификация в ЯОК соответствует стратегии развития отрасли и сфокусирована на таких приоритетных направлениях, как ядерная медицина, электротехника, малая энергетика, станкостроение, информационные, суперкомпьютерные, лазерные, аддитивные технологии и проч. Увеличение доли производства гражданской продукции является сегодня главной задачей предприятий ЗАТО ЯОК. Высвобождающиеся кадровые, технологические и производственные ресурсы выводятся из основного производства и задействуются в современных инновационных направлениях.

На заседании Военно-промышленной комиссии, прошедшем 19 сентября 2019 г., президент РФ В.В. Путин особо подчеркнул необходимость эффективных действий в области диверсификации в сфере оборонно-промышленного комплекса, от которой зависит будущее предприятий отрасли, их экономическая, технологическая и финансовая устойчивость и их способность, после прохождения пика оборонных заказов, решать как свои профильные задачи, так и наращивать выпуск конкурентной гражданской продукции, востребованной на внутреннем и на внешних рынках [24].

В сфере ядерной и радиационной безопасности ключевым предприятием Госкорпорации «Росатом» является ФГУП «Горно-химический комбинат» расположенный в ЗАТО г. Железногорск. В рамках исполнения федеральной целевой программы по выводу из эксплуатации ядерно и радиационно опасных объектов (ФЦП ЯРБ-2) на ФГУП «ГХК» идет создание полного технологического комплекса в области обращения с отработавшим ядерным топливом (ОЯТ) энергетических реакторов и замыкания ядерного топливного цикла (ЯТЦ) на основе инновационных технологий нового поколения. Основными игроками рынка переработки ОЯТ являются: Госкорпорация «Росатом», Orano (Франция), JNFL (Япония), CNNC (Китай), SKB (Швеция), Holtec (США), GNS (Германия) и Skoda (Чехия). Ожидается, что в период до 2030 г. рынок обращения, переработки и утилизации ОЯТ будет наиболее динамичным сегментом рынка заключительной стадии ЯТЦ со среднегодовыми темпами роста около 6% и достигнет к 2030 г. – 9 млрд долл. [22].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что в современных условиях интеграции предприятий ЗАТО атомной отрасли в рыночную экономику и необходимости реализации

поставленных целей Госкорпорации «Росатом» в создании новых продуктов и повышении доли продуктов на внутреннем и международном рынках одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности градообразующих предприятий ЗАТО является их комплексная реструктуризация. Наличие многочисленных непрофильных активов и, соответственно, более высокая себестоимость производства продукции существенно снижает конкурентоспособность предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» даже в тех направлениях, где они имеют значительные конкурентные преимущества в передовых разработках и технологиях.

Несмотря на первостепенную значимость регулярного проведения реструктуризации хозяйствующего субъекта, в настоящее время, как в отечественной, так и в западной научной литературе, отмечается терминологическая несогласованность понятия «реструктуризация» [1, 3, 13, 14, 17, 20, 21 и др.].

Для более полного описания и определения специфики процесса реструктуризации нами проведен анализ отечественной и зарубежной научной литературы [2, 4, 8, 9, 11, 16, 18 и др.], который позволил классифицировать все многообразие видов реструктуризации по четырем основным классификационным признакам (рис.).

Учитывая различные подходы к определению понятия «реструктуризация», обобщив многочисленные теоретические концепции ее основных видов, мы считаем необходимым уточнить понятие «реструктуризация предприятия» таким образом, чтобы оно отражало сущность и многоцелевой характер ее проведения, обусловленный индивидуальными задачами функционирования конкретного предприятия.



Рис. Классификация основных видов реструктуризации предприятия

По нашему мнению, реструктуризация предприятия – это процесс структурных изменений в различных сферах деятельности предприятия, зависящий от причинно-целевого признака, инициативы осуществления, направленности и масштаба структурных изменений и направленный на повышение эффективности и конкурентоспособности реструктурируемого предприятия.

Проведенное уточнение понятийного аппарата в области реструктуризации промышленных предприятий, с учетом разработанной классификации основных видов реструктуризации, позволило нам сформулировать понятие «реструктуризация предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом». Реструктуризация предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» представляет собой добровольный, стратегический, комплексный процесс структурных изменений, направленный на повышение эффективности организационно-правовой, имущественной, производственной, финансовой и управленческой сфер деятельности градообразующих предприятий атомной отрасли с целью повышения конкурентоспособности производимой ими продукции (услуг) на внутреннем и внешнем рынках и сохранения стабильной социально-экономической обстановки на территории ЗАТО.

Следует отметить, что процесс реструктуризации градообразующих предприятий протекает довольно болезненно во всех ЗАТО Госкорпорации «Росатом». Это связано с наличием спе-

цифических «особенностей», свойственных как современному развитию закрытых городов атомной отрасли, так и исторически сложившимся принципам функционирования самих градообразующих предприятий. В связи с этим для достижения целей настоящего диссертационного исследования необходимо выявить и проанализировать наиболее значимые факторы и условия, оказывающие влияние на реструктуризацию градообразующих предприятий. По результатам проведенного анализа научной литературы [5, 7, 12, 15, 25 и др.] к таковым следует отнести:

1. Режимные ограничения социально-экономического развития ЗАТО. Особое режимное положение ЗАТО налагает определенные ограничения (на въезд, постоянное проживание, создание организаций с иностранными инвестициями, сделки с недвижимостью, право ведения хозяйственной и предпринимательской деятельности, пользование и распоряжение землей и т. д.), подчиненные целям обеспечения национальной безопасности РФ, которые значительным образом отражаются на социально-экономическом развитии закрытых городов и негативно сказываются на предпринимательской деятельности и инвестиционной активности выделенных при реструктуризации градообразующих предприятий непрофильных подразделений.

2. Ухудшение бюджетной обеспеченности ЗАТО. Дотации из федерального бюджета на компенсацию дополнительных расходов, связанных с особым режимом безопасного функционирования ЗАТО, имеют четко выраженную тенденцию к сокращению. За период 2014–2019 гг. они сократились в номинальном выражении на 22,6% [5]. В совокупности с режимными ограничениями развития собственной доходной части муниципальных бюджетов эти факторы отрицательно влияют на возможность качественного содержания передаваемых в муниципальную собственность социальных объектов при реструктуризации градообразующих предприятий ЗАТО атомной отрасли.

3. Ограниченный рынок сбыта выделяемых непрофильных подразделений. Рынок сбыта непрофильных подразделений сформирован исторически и ограничен территориально, т. е. потребностями как самих ЗАТО, так и предприятий Госкорпорации «Росатом», которые являются основными потребителями оказываемых услуг [12]. Необходимость обеспечения рентабельной деятельности выделяемых непрофильных подразделений в условиях снижения объемов услуг для основного производства вынуждает вновь созданные дочерние и обособленные организации оптимизировать численность своих предприятий, что оказывает неблагоприятное воздействие на общую социально-экономическую обстановку на территории ЗАТО.

4. Исключительный статус персонала градообразующих предприятий. Атомные проекты в СССР обладали государственным приоритетом, поэтому, на предприятиях ЗАТО за многие годы сформировался уникальный коллектив высококвалифицированных ученых, инженеров и рабочих, которые являлись не просто работниками, а людьми, «кующими ядерный щит», что предопределяло их элитный статус. Как пишет С.М. Карачков, работники даже непромышленных сфер деятельности предприятий атомной отрасли являлись выразителями национальной задачи [7]. В связи с этим цели и методы реструктуризации градообразующих предприятий зачастую вызывают серьезные противодействия как со стороны работников непрофильных подразделений и членов их семей, так и персонала основного производства.

5. Неконкурентоспособное мышление персонала градообразующих предприятий, отсутствие «бизнес-активности». Работа с ураном налагала определенную специфику как на технологические процессы, учитывая цену допущенной ошибки, так и на систему взаимоотношений руководителя и подчиненного персонала, главным стержнем которой была жесткая регламентация всех действий. То, что было крайне важно для безопасности производства, с одной стороны, исключало развитие творчества и инициативы персонала – с другой. В результате проекты реструктуризации градообразующих предприятий и их перехода к рыночным формам функционирования столкнулись с высокой пассивностью персонала с неконкурентоспособным мышлением, привыкших выполнять поставленные задачи, но не инициировать их.

6. Ограниченный рынок трудовых ресурсов ЗАТО. Население большинства ЗАТО сокращается, практически во всех ЗАТО идет процесс старения населения. Основной причиной является миграционный отток, которому подвержена, как правило, трудоспособная и экономически активная часть населения, при этом существует проблема невозвращения выпускников школ после получения высшего образования [15]. Вместе с тем построение эффективной си-

стемы управления выделяющихся в процессе реструктуризации градообразующих предприятий непрофильных подразделений требует наличие как бизнес-лидеров, так и современных специалистов в области развития бизнеса, маркетинга и сбыта, автоматизации и оптимизации бизнес-процессов организации и т. д.

Следует подчеркнуть, что главной целью реструктуризации градообразующих предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» является повышение их конкурентоспособности. Одним из ключевых этапов процесса реструктуризации является выявление «бизнес-ядра» и следующее за ним выделение непрофильных активов. Проведенный анализ научных работ, исследующих сущность реструктуризации промышленных предприятий, показывает, что выделение непрофильных активов, не связанных с основным производством, помогает существенно сократить постоянные затраты, оптимизировать структуру персонала, повысить производительность труда, рентабельность инвестиций, прибыльность и в конечном счете повысить конкурентоспособность организации.

Между тем выявленные факторы и условия, при которых происходит реструктуризация градообразующих предприятий, не должны усугублять и без того усложняющуюся социально-экономическую обстановку в закрытых городах Госкорпорации «Росатом». В данном аспекте процесс реструктуризации представляет собой многоцелевую задачу, от эффективности исполнения которой будет зависеть как дальнейшее развитие градообразующих предприятий, так и социально-экономическое положение ЗАТО, в которых необходимо сохранить и на высоком уровне поддерживать социальную инфраструктуру и обеспечивать комфортную среду и высокие стандарты жизнеобеспечения населения.

Таким образом, можно сделать вывод, что особое внимание при реструктуризации предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом» требуется уделять планам по выделению непрофильных активов, правильности принимаемых управленческих решений в отношении способов их реструктуризации и тщательной подготовке непрофильных подразделений к будущей самостоятельной деятельности, с организацией на их базе рентабельных бизнес-единиц. Успешная деятельность созданных дочерних и обособленных организаций является ключевой составляющей диверсификации экономик ЗАТО Госкорпорации «Росатом», которая будет служить основой превентивных мер для сохранения рабочих мест бывшим работникам градообразующих предприятий, предотвращения роста безработицы на территории ЗАТО и повышения бюджетной эффективности процесса реструктуризации в целом.

Литература

1. Аистова, М. Д. Реструктуризация предприятий : вопросы управления, стратегии, координации структурных параметров, снижения сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : АльпинаПаблицер, 2002.
2. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия / Л.П. Белых. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
3. Валдайцев, С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : учеб. пособие / С. В. Валдайцев. – М. : Юнити-Дана, 2001.
4. Варламов, А. С. Организационно-экономическая сущность реструктуризации // Вестник ЮУрГУ. 2008. № 5. С. 3–10.
5. Дворядкина, Е. Б. Межбюджетные трансферты в структуре бюджетов закрытых атомных городов – территории новой индустриализации : эмпирическое исследование / Е.Б. Дворядкина // Известия Байкальского государственного университета. 2018. № 2. С. 186–200.
6. Ильченко, А. Н. Реструктуризация в системе управления хозяйствующими субъектами / А.Н. Ильченко, Н. С. Рычихина // Финансы и бизнес. 2015. № 2. С. 22–40.
7. Карачков, С. М. Корпоративная модель социального управления атомным ЗАТО : основания теоретической реконструкции // Управленец. 2012. № 9. С. 13–17.
8. Колга, И. Е. Реструктуризация крупных промышленных предприятий / И.Е. Колга. – СПб. : Санкт-Петерб. гос. ун-т экономики и финансов, 2002.
9. Кузнецова, В. А. Реструктуризация промышленных предприятий : сущность, типы, оценка эффективности : монография / В.А. Кузнецова, Н.В. Васильев. – Красноярск : Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2006.
10. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. – М., 1992.
11. Мысаченко, В. И., Классификация видов реструктуризации предприятий и их особенности / В.И. Мысаченко, С.Н. Игнатов // Бизнес в законе : экономико-юридический журнал. 2011. № 4.
12. Рябцун, О. Я. Специфика реструктуризации непрофильных активов на предприятиях ЗАТО Госкорпорации «Росатом» // Материалы научно-практической конференции «Дни науки ОТИ НИЯУ МИФИ – 2012». – 2012. Том 2. С. 52–53.
13. Тренев, В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий : Методика и опыт / В. Н. Тренев,

- В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. – М. : Приор, 2001.
14. Тутунджян, А. К. Реконструкция предприятий в условиях перехода к рыночной экономике : Проблемы теории и практики / А.К. Тутунджян. – М. : Экономика, 2000.
15. Файков, Д. Ю., Байдаров, Д. Ю. Новые тенденции в развитии закрытых административно-территориальных образований (на примере ЗАТО атомной промышленности) // Проблемный анализ и государственное-управленческое проектирование. 2014. № 6.
16. Хаммер, М., Чампи, Д. Реинжиниринг в корпорации : манифест революции в бизнесе ; пер. с англ. – СПб. : Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1999.
17. Чапкина, Е. Г. Теоретические основы реструктуризации предприятий : учеб. пособие. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2011.
18. Чернятин, Д. М. Классификация непрофильных подразделений промышленных предприятий / Д.М. Чернятин // Фундаментальные исследования. 2016. № 4. С. 683–689.
19. Чернятин, Д. М. Особенности реструктуризации непрофильных подразделений предприятий ЗАТО ГК «Росатом» / Д.М. Чернятин, Г.Я. Белякова // Современная наука : актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2019. № 1. С. 46–53.
20. Чернятин, Д. М. Особенности структурных изменений в деятельности предприятий / Д.М. Чернятин // Современная наука : Актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2015. № 1–2. С. 67–71.
21. Яновский, А. М. Реструктуризация предприятия – способ адаптации к требованиям рынка / А.М. Яновский // Маркетинг. 1998. Спец. выпуск № 5 («маркетинг: проникновение на рынки»).
22. Годовой отчет ГК Росатом за 2017 г. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.rosatom.ru/> (дата обращения 18.09.2019 г.).
23. Годовой отчет ГК Росатом за 2018 г. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.rosatom.ru/> (дата обращения 18.09.2019 г.).
24. Заседание Военно-промышленной комиссии [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.kremlin.ru/events/president/news/61578/> (дата обращения 07.10.2019 г.).
25. О проблемах и перспективах развития местного самоуправления в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО). [Электронный ресурс]. – URL : <http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2017/12/ZATO.pdf/> (дата обращения 11.10.2019 г.).
26. Официальный сайт Топливной компании ТВЭЛ [Электронный ресурс]. – URL : <https://www.tvel.ru/> (дата обращения 07.10.2019 г.).
27. Расширенное заседание Совета Безопасности. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.kremlin.ru/events/president/news/60301/> (дата обращения 25.08.2019 г.).
28. Социальная обстановка в городах присутствия предприятий Топливной компании. Статус и проблемы. [Электронный ресурс]. – URL : http://csr-nw.ru/files/csr/file_content_553.pdf/ (дата обращения 25.09.2019 г.).
29. Стратегия деятельности Госкорпорации «Росатом». [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.innov-rosatom.ru/upload/medialibrary/> (дата обращения 29.09.2019 г.).
30. Топливная компания «ТВЭЛ» : Новый облик атомной энергетики. [Электронный ресурс]. – URL : <http://www.atomic-energy.ru/articles/2010/06/18/11675/> (дата обращения 02.09.2019 г.).

References:

1. Aistova, M. D. Restrukturizaciya predpriyatij : voprosy upravleniya, strategii, koordinacii strukturnyh parametrov, snizheniya soprotivleniya preobrazovaniyam / M. D. Aistova. – M. : Al'pinaPabliher, 2002.
2. Belyh, L. P. Restrukturizaciya predpriyatija / L.P. Belyh. – 2-e izd., dop. i pererab. – M. : YUNITI-DANA, 2012.
3. Valdajcev, S. V. Ocenka biznesa i upravlenie stoimost'yu predpriyatija : ucheb. posobie / S. V. Valdajcev. – M. : YUniti-Dana, 2001.
4. Varlamov, A. S. Organizacionno-ekonomicheskaya sushchnost' restrukturizacii // Vestnik YUUrGU. 2008. № 5. S. 3–10.
5. Dvoryadkina, E. B. Mezhybudzhetnye transferty v strukture byudzheto zakrytyh atomnyh gorodov – territorii novej industrializacii : empiricheskoe issledovanie / E.B. Dvoryadkina // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. 2018. № 2. S. 186–200.
6. Il'chenko, A. N. Restrukturizaciya v sisteme upravleniya hozyajstvuyushchimi sub'ektami / A.N. Il'chenko, N. S. Rychihina // Finansy i biznes. 2015. № 2. S. 22–40.
7. Karachkov, S. M. Korporativnaya model' social'nogo upravleniya atomnym ZATO : osnovaniya teoreticheskoy rekonstrukcii // Upravlenec. 2012. № 9. S. 13–17.
8. Kolga, I. E. Restrukturizaciya krupnyh promyshlennyh predpriyatij / I.E. Kolga. – SPb. : Sankt-Peterb. gos. un-t ekonomiki i finansov, 2002.
9. Kuznecova, V. A. Restrukturizaciya promyshlennyh predpriyatij : sushchnost', tipy, ocenka effektivnosti : monografiya / V.A. Kuznecova, N.V. Vasil'ev. – Krasnoyarsk : Sib. gos. aerokosmich. un-t, 2006.
10. Meskon, M., Al'bert, M., Hedouri, F. Osnovy menedzhmenta ; per. s angl. – M., 1992.
11. Mysachenko, V. I., Klassifikaciya vidov restrukturizacii predpriyatij i ih osobennosti / V.I. Mysachenko, S.N. Ignatov // Biznes v zakone : ekonomiko-yuridicheskij zhurnal. 2011. № 4.
12. Ryabcun, O. YA. Specifika restrukturizacii neprofil'nyh aktivov na predpriyatijah ZATO Goskorporacii «Rosatom» // Materialy nauchno-prakticheskoy konferencii «Dni nauki OTI NIYAU MIFI – 2012». – 2012. Tom 2. S. 52–53.
13. Trenev, V. N. Reformirovanie i restrukturizaciya predpriyatij : Metodika i opyt / V. N. Trenev, V. A. Irikov, S. V. Il'demenov, S. V. Leont'ev, V. G. Balashov. – M. : Prior, 2001.

14. Tutundzhyan, A. K. *Rekonstrukciya predpriyatij v usloviyah perekhoda k rynochnoj ekonomike : Problemy teorii i praktiki / A.K. Tutundzhyan.* – M. : Ekonomika, 2000.
15. Fajkov, D. YU., Bajdarov, D. YU. *Novye tendencii v razvitii zakrytyh administrativno-territorial'nyh obrazovaniy (na primere ZATO atomnoj promyshlennosti) // Problemnij analiz i gosudarstvenno-upravlencheskoe proektirovanie.* 2014. № 6.
16. Hammer, M., CHampi, D. *Reinzhiniring v korporacii : manifest revolyucii v biznese ; per. s angl. – SPb. : Izd-vo S.-Peterburgskogo un-ta,* 1999.
17. CHapkina, E. G. *Teoreticheskie osnovy restrukturizacii predpriyatij : ucheb. posobie.* – M. : Izd. centr EA-OI, 2011.
18. CHernyatin, D. M. *Klassifikaciya neprofil'nyh podrazdelenij promyshlennyh predpriyatij / D.M. CHernyatin // Fundamental'nye issledovaniya.* 2016. № 4. S. 683–689.
19. CHernyatin, D. M. *Osobennosti restrukturizacii neprofil'nyh podrazdelenij predpriyatij ZATO GK «Rosatom» / D.M. CHernyatin, G.YA. Belyakova // Sovremennaya nauka : aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya Ekonomika i pravo.* 2019. № 1. S. 46–53.
20. CHernyatin, D. M. *Osobennosti strukturnykh izmenenij v deyatel'nosti predpriyatij / D.M. CHernyatin // Sovremennaya nauka : Aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya Ekonomika i pravo.* 2015. № 1–2. S. 67–71.
21. YAnovskij, A. M. *Restrukturizaciya predpriyatiya – sposob adaptacii k trebovaniyam rynka / A.M. YAnovskij // Marketing.* 1998. Spec. vypusk № 5 («marketing: proniknovenie na rynki»).
22. *Godovoj otchet GK Rosatom za 2017 g. [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.rosatom.ru/> (data obrashcheniya 18.09.2019 g.).
23. *Godovoj otchet GK Rosatom za 2018 g. [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.rosatom.ru/> (data obrashcheniya 18.09.2019 g.).
24. *Zasedanie Voenno-promyshlennoj komissii [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.kremlin.ru/events/president/news/61578/> (data obrashcheniya 07.10.2019 g.).
25. *O problemah i perspektivah razvitiya mestnogo samoupravleniya v zakrytyh administrativno-territorial'nyh obrazovaniyah (ZATO). [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://131fz.ranepa.ru/uploads/files/2017/12/ZATO.pdf> (data obrashcheniya 11.10.2019 g.).
26. *Oficial'nyj sayt Toplivnoj kompanii TVEL [Elektronnyj resurs].* – URL : <https://www.tvel.ru/> (data obrashcheniya 07.10.2019 g.).
27. *Rasshirennoe zasedanie Soveta Bezopasnosti. [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.kremlin.ru/events/president/news/60301/> (data obrashcheniya 25.08.2019 g.).
28. *Social'naya obstanovka v gorodah prisutstviya predpriyatij Toplivnoj kompanii. Status i problemy. [Elektronnyj resurs].* – URL : http://csr-nw.ru/files/csr/file_content_553.pdf / (data obrashcheniya 25.09.2019 g.).
29. *Strategiya deyatel'nosti Goskorporacii «Rosatom». [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.innov-rosatom.ru/upload/medialibrary/> (data obrashcheniya 29.09.2019 g.).
30. *Toplivnaya kompaniya «TVEL» : Novyj oblik atomnoj energetiki. [Elektronnyj resurs].* – URL : <http://www.atomic-energy.ru/articles/2010/06/18/11675/> (data obrashcheniya 02.09.2019 g.).