

На правах рукописи



РЯБЦУН ОЛЬГА АЛЕКСЕЕВНА

**УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
НЕПРОФИЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ
ГК «РОСАТОМ» В ЗАКРЫТЫХ ГОРОДАХ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2013

Диссертация выполнена в Федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования Технологический институт – филиал Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ».

Научный руководитель: Рябцун Владимир Васильевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и управления, Технологический институт – филиал НИЯУ «МИФИ»

Официальные оппоненты: Агеев Александр Иванович, доктор экономических наук, профессор, генеральный директор Института экономических стратегий Отделения общественных наук Российской академии наук (ИНЭС)

Архангельская Алла Игоревна, кандидат экономических наук, заместитель Генерального директора – Директор по экономике ОАО «Концерн Росэнергоатом»

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО Ижевский государственный технический университет имени М.Т.Калашникова

Защита состоится «27» марта 2013 г. в 15.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.130.12 при Национальном исследовательском ядерном университете «МИФИ» по адресу: 115409, г.Москва, Каширское шоссе, д.31, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ».

Автореферат разослан «26» февраля 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.т.н., профессор



Путилов А.В.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время в связи со вступлением России в ВТО рост модернизации и диверсификации промышленности становится одной из актуальных концепций в отечественном экономическом развитии, поскольку он напрямую связан с такой проблемой, как управление эффективностью реструктуризации непрофильных подразделений в целом, и в том числе градообразующих предприятий ГК «Росатом» в закрытых административно-территориальных образованиях (ЗАТО). В настоящее время повышение эффективности функционирования градообразующих предприятий ГК «Росатом» в закрытых городах все чаще связывается с выводом непрофильных подразделений предприятий (НПП) с целью формирования инновационных кластеров, использующих мирные ядерные технологии для производства продукции гражданского назначения. При этом на данных предприятиях реализуются мероприятия программы «Новый облик», направленные, в том числе, на оптимизацию и повышение экономической эффективности НПП ГК «Росатом».

Вместе с тем проблема реструктуризации НПП в ЗАТО оказывается, несомненно, шире и ее решение не может ограничиться лишь расчетом экономической или коммерческой эффективности, полученной от реструктуризации. Во внимание необходимо принимать высокую вероятность волатильности рынка труда, снижение уровня социальной обеспеченности, как работников предприятий, так и в целом населения закрытых городов, повышения уровня нагрузки на бюджеты муниципалитетов в связи с передачей им НПП, а также недостаточно развитую конкурентную среду ЗАТО. Совершенствование системы управления эффективностью реструктуризации НПП позволяет за счет анализа внутренней и внешней среды предприятия принять ряд управленческих решений, определяющих оптимальное направление деятельности предприятия в долгосрочной перспективе. В этой связи

взаимодействие совершенствования системы управления эффективностью реструктуризации непрофильных подразделений и роста конкурентоспособности градообразующих предприятий ГК «Росатом» в ЗАТО приобретает, можно сказать, первостепенное значение, и, следовательно, необходима глубоко проработанная концепция, которая могла бы быть использована при решении конкретных задач по управлению эффективностью реструктуризации непрофильных подразделений с целью оптимизации и повышения экономической эффективности НПП ГК «Росатом» в условиях глобализации. Такая постановка вопроса делает избранную тему актуальной для диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы исследования. Исследованию проблем реструктуризации промышленных предприятий посвящены работы А.И.Агеева, М.Д.Аистовой, Л.П.Белых, Ю.Б.Винслава, А.Г.Воробьева, С.М.Ищенко, В.И.Кишени, И.И.Мазура, С.С.Носовой, В.В.Рябцуна, А.И.Татаркина, В.Л.Уланова, Г.П.Чернецова, В.Д.Шапиро, А.А.Яковлева и др. В зарубежной научной литературе проблемы реструктуризации предприятий рассматривались в работах И.Ансоффа, П.Гохана, Д.Депамфилиса, С.Каплана, Р.Фостера, А.Шумпетера и др.

Проблеме управления эффективностью реструктуризации непрофильных подразделений отечественных предприятий уделено особое внимание в работах Е.Е.Демидовой, В.Р.Денисовой, С.С.Желтикова, А.Н.Кондаурова, П.П.Крылаткова, Н.Е.Лебедевой, А.Е.Миськова, А.С.Попова, Н.Б.Рудыка, Е.А.Шапки. Отдельные аспекты реструктуризации НПП являются предметом исследования Ю.В.Дадаян, Ю.В.Диких, Н.Г.Сорокиной, Ю.В.Наборщиковой, А.В.Водопьянова, А.Л.Ребизовой и др.

Теоретические и методологические аспекты управления экономикой предприятий, функционирующих в ЗАТО раскрыты в работах Е.Г.Анимицы, А.И. Архангельской, О.В.Вяткиной, Г.Лаппо, Л.В.Коваль, Т.В.Летаевой, О.С.Раткевич, Д.Ю.Файкова, В.О.Федорович и др.

Актуальность, теоретическая и практическая значимость такой крупной научно-практической проблемы, как разработка научно-методических положений по управлению эффективностью процесса реструктуризации НПП ГК «Росатом» в условиях модернизации и диверсификации промышленности ЗАТО, predeterminedili выбор темы диссертационного исследования, его цель, задачи и структуру.

Цель и задачи диссертационной работы. Целью исследования является разработка научно-методических положений по управлению эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» в условиях модернизации и диверсификации промышленности ЗАТО.

Обозначенная цель predeterminedili постановку и решение следующих **задач диссертационного исследования:**

- выявить особенности управления эффективностью процессов реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО;
- определить методические основы отнесения подразделений к непрофильным с учетом их разделения на классы, в отношении которых требуется принятие различных управленческих решений;
- классифицировать риски управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, и обосновать необходимость их учета при построении корпоративной системы управления рисками;
- сформировать организационно-экономическую модель совершенствования управления реструктурированными непрофильными дочерними и аутсорсинговыми предприятиями в закрытых городах;
- разработать методический инструментарий оценки управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» с учетом особенностей экономики закрытых городов.

Объектом исследования явились непрофильные подразделения ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор» ГК «Росатом», функционирующего в ЗАТО г.Лесной.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в закрытых городах.

Область исследования соответствует паспорту специальности ВАК 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность) по научным направлениям:

- 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности;
- п.1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах;
- 1.1.11. Оценки и страхование рисков хозяйствующих субъектов;
- 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов;
- 1.1.28. Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности.

Теоретической и методологической основой исследования явились научные труды по тематике управления эффективностью реструктуризации предприятий, а также в области реструктуризации НПП, теоретические и методологические исследования по проблемам экономики ЗАТО, материалы научно-практических конференций и другие источники, имеющие непосредственное отношение к теме диссертационной работы. Использование этих концептуальных положений в качестве исходных для

обоснования авторской концепции управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, позволило обеспечить сохранение целостности избранной научной гипотезы и достижение цели исследования.

Методы исследования. В процессе решения поставленных задач диссертационного исследования были использованы методы системного анализа: метод экспертных оценок, аналитические, статистические и графические методы; методы сравнительного, структурно-логического анализа, группировок и классификаций, абстрагирования и идеализации.

Информационную базу исследования составили материалы законодательных и исполнительных федеральных органов власти, публичные отчеты Госкорпорации «Росатом», ОАО «ТВЭЛ» и предприятий ЗАТО, входящих в их структуру, приказы ГК «Росатом», программы социально-экономического развития ЗАТО, публикации в отраслевых изданиях.

Научная гипотеза исследования состоит в том, что совершенствование управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» в ЗАТО может способствовать повышению эффективности промышленных предприятий, росту модернизации и диверсификации российской промышленности.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в том, что разработаны и обоснованы научно-методические положения совершенствования управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО.

Диссертантом получены следующие теоретические и практические результаты, обладающие элементами научной новизны:

- выявлены особенности управления эффективностью процессов реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО (пункт 1.1.28.);
- определены методические основы отнесения подразделений к непрофильным с учетом их разделения на классы, в отношении которых

- требуется принятие различных управленческих решений (пункты 1.1.1, 1.1.13.);
- классифицированы риски управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, и обоснована необходимость их учета при построении корпоративной системы управления рисками (пункт 1.1.11.);
 - сформирована организационно-экономическая модель совершенствования управления эффективностью реструктурированными непрофильными дочерними и аутсорсинговыми предприятиями в закрытых городах (пункт 1.1.4.);
 - разработан методический инструментарий оценки управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» с учетом особенностей экономики закрытых городов (пункт 1.1.13.).

Теоретическая значимость исследования заключается в обосновании методического инструментария, позволяющего совершенствовать механизм управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, с целью выявления особенностей управления эффективностью процессов реструктуризации НПП, определения методических основ отнесения подразделений к непрофильным с учетом их разделения на классы, в отношении которых требуется принятие различных управленческих решений, классификация рисков управления эффективностью реструктуризации НПП и обоснование необходимости их учета при построении корпоративной системы управления рисками, построения организационно-экономической модели управления эффективностью реструктурированными непрофильными дочерними и аутсорсинговыми предприятиями в закрытых городах и разработки методического инструментария оценки управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» с учетом повышения эффективности промышленных предприятий, роста модернизации и диверсификации российской промышленности.

Практическая значимость исследования состоит в отражении автором современных тенденций реструктуризации НПП с возможностью применения полученных результатов для совершенствования управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО в современных экономических условиях. Результаты, полученные в проведенном исследовании, применимы для оптимизации управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, как фактора роста модернизации и диверсификации российской промышленности. Критерии оптимизации управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, могут быть использованы при проведении реструктуризации НПП в других областях промышленности с целью разработки стратегических планов, утверждения миссии и задач предприятий. Отдельные аспекты исследования могут быть использованы в образовательной деятельности в рамках преподавания дисциплин «Экономика организаций», «Менеджмент».

Апробация результатов исследования. Отдельные положения исследования апробированы в публичных выступлениях и докладах на международных, региональных и отраслевых научно-практических конференциях: IX науч.-практ. конф. «Дни науки - 2011. Ядерно-промышленный комплекс Урала» г. Озерск. Апрель 2011; I Международная науч.-практ. конф. «Научные итоги 2011 года: достижения, проекты, гипотезы» г.Новосибирск. Декабрь 2011; IV Международная науч.-практ. конф. «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития» г.Новосибирск. Май 2012 и др.

Предложения и рекомендации, изложенные в диссертации, нашли практическое применение при разработке концепции реструктуризации непрофильных подразделений ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор», входящего в ядерно-оружейный комплекс ГК «Росатом», что подтверждается актом о внедрении.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 19 научных публикациях общим объемом 7,3 п.л. (в т.ч. 6,1 авторских п.л.), включая 5 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК РФ для публикации научных результатов диссертаций.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертационная работа представлена в виде рукописи, состоящей из введения, трех глав и заключения. Объем работы составляет 155 страниц. Текст исследования иллюстрирован 34 рисунками, 24 таблицами. Библиографический список включает в себя 150 наименований. В диссертационной работе 4 приложения.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определяется состояние ее разработанности, сформулированы цель, задачи, объект и предмет исследования, изложены научная новизна, теоретическая и методическая основа, а также информационная база исследования, определена теоретическая и практическая значимость работы (С. 4-14).

В первой главе «Особенности формирования и развития непрофильных подразделений промышленных предприятий ЗАТО Государственной корпорации «Росатом»» раскрыта сущность и содержание понятия НПП, проведено исследование генезиса НПП. Уточнена классификация непрофильных активов, осуществлена типология форм проявления эффекта синергии между подразделениями предприятий. Выявлены особенности протекающих процессов реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО (С.15-55).

Во второй главе «Исследование процессов реструктуризации непрофильных подразделений предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом»» отражены результаты реструктуризации предприятий ЗАТО, входящих в ядерный энергетический комплекс (ЯЭК) и ЯОК Госкорпорации «Росатом». Сформулированы направления совершенствования методического обеспечения процесса реструктуризации НПП ЗАТО ГК «Росатом» (С. 56-97).

В третьей главе «Разработка методического обеспечения роста эффективности реструктуризации непрофильных подразделений в условиях модернизации и диверсификации предприятий ЗАТО ГК «Росатом» предложена методика разделения НПП на классы, в отношении которых требуются различные управленческие решения. Обоснована необходимость учета рисков, возникающих при реструктуризации НПП в корпоративной системе управления рисками. Представлена комплексная модель оценки эффективности и результативности реструктуризации НПП, а также результаты апробации модели на примере изотопного производства ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор» (С.98-150).

В заключении сформулированы основные выводы и результаты диссертационного исследования (С.151-155).

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Выявлены особенности управления эффективностью процессов реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО

Проведенное исследование позволило выделить следующие специфические черты управления эффективностью процессов реструктуризации НПП ЗАТО ГК «Росатом».

1. Режимные ограничения, действующие на территориях ЗАТО. По причине режимных ограничений, срывается участие в крупных инвестиционных проектах подразделений предприятий ЗАТО, относящихся как к ядерно-оружейному комплексу (ЯОК), так и к ядерно-энергетическому комплексу (ЯЭК). Режимные ограничения не позволяют также осуществить полную передачу части соответствующих непрофильных активов, расположенных на промышленных площадках предприятий, в муниципальную собственность.

2. Ограниченность рынка НПП. Рынок реализации продукции НПП сформирован исторически, ограничен территориально, то есть

потребностями как самих ЗАТО, так и предприятиями ГК «Росатом», которые являются основными потребителями выпускаемой продукции.

3. Социально ориентированная модель поведения ГК «Росатом» на территориях присутствия, выражающаяся в принятии многочисленных мер поддержки реструктурированных предприятий и их персонала. ГК стремится предоставить максимальные возможности для развития ЗАТО и крайне заинтересована в росте качества жизни их населения. Вместе с тем такая поддержка не может отрицательно сказаться на экономическом эффекте от осуществления реструктуризации.

4. Тесное взаимодействие предприятий ЗАТО с органами местного самоуправления, а также субъектами РФ в процессе планирования и осуществления реструктуризации.

5. Необходимость сохранения контроля над НПП существует в силу нескольких причин. Так, например, ограниченность рынка НПП в случае не наращивания им усилий по поиску сторонних заказов может привести к тому, что предприятия ЗАТО останутся единственными заказчиками своих бывших подразделений и станут заложниками их ценообразования, качества выпускаемой продукции. В табл.1 представлены способы реструктуризации НПП ЗАТО ЯЭК, очевидно, что предприятия предпочитают сохранять контроль над реструктурированными подразделениями.

Таблица 1 - Способы реструктуризации НПП ЯЭК ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, в 2010-2011 гг.

Способ реструктуризации	ОАО «УЭХК»	ОАО «ПО «ЭХЗ»	ОАО «СХК»
Создано дочерних обществ, единиц	11	7	9
Передано на аутсорсинг, единиц	6	4	4
Безвозмездно передано в муниципальную собственность, имущественных комплексов	5	16	6
ИТОГО	22	27	19

Источник: Годовые отчеты ОАО «УЭХК», ОАО «ПО «ЭХЗ», ОАО «СХК» за 2010-2011 гг.

Таким образом, предприятия ЗАТО, осуществляя реструктуризацию непрофильных подразделений, должны предусматривать механизм, позволяющий оказывать влияние на их деятельность, координировать и стимулировать их развитие.

6. Предприятия ЗАТО ЯОК, в отличие от предприятий ЯЭК жестко ограничены нормативно-правовым обеспечением процесса реструктуризации НПП. Предприятия ЯОК ГК «Росатом», функционирующие в ЗАТО, находятся в перечне запрещенных к приватизации, а потому не могут быть акционированы, следовательно, не могут иметь дочерних предприятий. Предприятия же ЯЭК реструктурируют непрофильные подразделения в рамках программ «Новый облик», фактические ключевые показатели которых отражены в табл.2.

Таблица 2 - Ключевые показатели программ «Новый облик»

Показатель	Ед.изм.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	Изменение 2011г. по отношению к 2009 г., %
ОАО «Сибирский химический комбинат» (ЗАТО г.Северска)					
Производственная площадь	тыс.м ²	1 693	1 663	1 219	72,00
Среднесписочная численность	чел.	9 468	7 898	4 735	50,01
Средняя заработная плата	руб./мес.	26 648	32 379	43 602	163,62
Производительность труда	тыс.руб./чел.	1026	1 403	2 022	201,77
ОАО «Уральский электрохимический комбинат» (ЗАТО г.Новоуральска)					
Производственная площадь	тыс.м ²	1 425	1 281	1 064	74,67
Среднесписочная численность	чел.	12 156	10 006	6 805	55,98
Средняя заработная плата	руб./мес.	30 030	36 113	46 082	153,45
Производительность труда	тыс.руб./чел.	1 639	2 453	2 895	176,63
ОАО «ПО «Электрохимический завод» (ЗАТО г.Зеленогорска)					
Среднесписочная численность	чел.	9 468	7 898	4 735	50,01
Средняя заработная плата	руб./мес.	27 600	34 800	52 300	189,49
Производительность труда	тыс.руб./чел.	1 222	1 613	2 443	199,92

Источник: Годовые отчеты ОАО «СХК», ОАО «УЭХК», ОАО «ПО «ЭХЗ» за 2009-2011 гг.

На сегодняшний день не существует оценок вклада в экономический эффект от реализации программ «Новый облик» эффекта от реализации мероприятий по реструктуризации НПП. Проведенное исследование

позволило выявить долю (11,41%) эффекта от реструктуризации непрофильных подразделений в совокупном эффекте, полученном от реализации программы «Новый облик» ОАО «СХК» в 2011 г.

В силу выделенной особенности предприятия ЗАТО ЯОК на сегодняшний день вынуждены ограничиться такими способами реструктуризации НПП как ликвидация и безвозмездная передача в муниципальную (государственную) собственность.

7. Выстраивание отношений с реструктурированными НПП способствует становлению и развитию инновационных и производственных кластеров, а также технопарков на территориях ЗАТО.

Все эти специфические особенности следует учесть при планировании и осуществлении реструктуризации НПП ЗАТО ГК «Росатом». Следует признать, что некоторые из этих особенностей, например, ограниченность рынка НПП и социально ориентированная модель поведения ГК «Росатом» могут существенно отразиться на экономическом эффекте от осуществления реструктуризации.

2.2. Определены методические основы отнесения подразделений к непрофильным с учетом их разделения на классы, в отношении которых требуется принятие различных управленческих решений

Профильность подразделений определяет долгосрочная стратегия развития предприятия. Вместе с тем в отечественной науке и практике существует два подхода к определению понятия «непрофильные подразделения»:

1. подразделения, не связанные с основными видами деятельности, которые не могут быть отнесены к вспомогательным и обслуживающим процессам;
2. подразделения, не связанные с основными видами деятельности, в том числе вспомогательные подразделения.

Подобное различие толкований в научной среде объясняется новизной понятия, в практике – различной степенью готовности предприятий к

реструктуризации обеспечивающих и общепромышленных подразделений, которая способствовала бы сохранению и повышению эффективности производственного ядра, а также подразделений, входящих в технологический цикл. В работе диссертантом отмечается, что экономическое содержание понятия «непрофильные подразделения» изменяется эволюционно, как в отдельных хозяйствующих субъектах, так и в целом в промышленном секторе. В условиях сохраняющейся террористической угрозы, считаем целесообразным отнесение подразделений, обслуживающих «ядро» к профильным.

Существующие на сегодняшний день методики выявления непрофильных подразделений, используемые крупнейшими монополиями, предполагают разработку индивидуальной карты бизнес-процессов предприятия на основе отраслевой цепочки создания стоимости, определенной долгосрочной стратегией развития. Автором уточнены индикаторы, позволяющие определить степень соответствия модели бизнес-процесса, определенного стратегией развития предприятия, реально существующему бизнес-процессу предприятия.

Выявленные непрофильные подразделения диссертантом предлагается разделить на классы, в отношении которых требуются различные управленческие решения:

- Класс А – НПП, не имеющие значения для реализации стратегии предприятия, конкурентоспособные на рынке, приносящие прибыль;
- Класс Б – НПП, требующие существенных инвестиций – подлежат реструктуризации с целью привлечения сторонних инвесторов;
- Класс В – НПП, неконкурентоспособные на рынке, приносящие небольшой доход (убыток), в отношении которых требуются новые управленческие решения;
- Класс Г – социально-значимые НПП (упомянуты в коллективном договоре и/или целевых программах);

- Класс Д – НПП, подлежащие передаче в муниципальную, либо государственную собственность;

- Класс Е – НПП, имеющие низкую остаточную стоимость и/или не обладающие потенциалом для развития.

В диссертации описан алгоритм разделения с использованием метода экспертных оценок, а также для каждого класса предложен комплекс мероприятий по подготовке к реструктуризации. Предлагаемое разделение НПП на классы будет способствовать учету особенностей каждого из них при установке целевых показателей реструктуризации, при разработке детализированных проектов реструктуризации, при определении эффективности и результативности протекающих процессов.

2.3. Классифицированы риски управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом», функционирующих в ЗАТО, и обоснована необходимость их учета при построении корпоративной системы управления рисками

ГК «Росатом» в 2011г. внедрила корпоративную систему управления рисками (КСУР), сегодня предприятия Госкорпорации активно внедряют собственные регламенты по управлению рисками, проводят подготовительные работы для внедрения СУР, координируя собственные системы риск-менеджмента с КСУР. В свете этого обстоятельства, по мнению автора, при проектировании СУР следует учесть риски, связанные с процессом реструктуризации НПП.

Проведенное исследование процессов реструктуризации предприятий ЗАТО ЯЭК позволило разработать классификацию рисков управления эффективностью реструктуризации НПП с акцентом на те классы рисков, которые, по мнению автора, оказывают воздействие на результативность и эффективность реструктуризации (см.рис.1).

Ввиду отсутствия достаточного количества статистических данных количественная оценка выявленных рисков была проведена с помощью метода экспертных оценок. Особенностью исследования является проведение

Стратегические риски	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря контроля над подразделениями и активами в результате реструктуризации • Неправильный выбор способа реструктуризации • Противостояние осуществлению реструктуризации заинтересованными лицами • Недостижение целей реструктуризации
Социальные и кадровые риски	<ul style="list-style-type: none"> • Потеря квалифицированных работников • Отсутствие опыта, знаний и навыков у руководящих работников реструктурированных подразделений • Социальная напряженность в результате необходимости сокращения персонала
Экономические риски	<ul style="list-style-type: none"> • Нехватка ресурсов на осуществление реструктуризации • Снижение качества производимой продукции реструктурированными подразделениями • Низкая или отрицательная рентабельность реструктурированных подразделений • Увеличение затрат предприятия на выпуск основной продукции в результате необходимости покупки товаров и услуг у реструктурированного подразделения
Рыночные риски	<ul style="list-style-type: none"> • Неконкурентоспособность непрофильных подразделений на рынке • Отсутствие или нехватка сторонних заказов у непрофильных подразделений

Рис. 1. Классификация рисков управления эффективностью реструктуризации НПП¹

экспертной оценки среди двух разных групп экспертов. В состав первой группы вошли руководители ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор», в состав второй группы вошли эксперты из администрации муниципального образования «Городской округ г. Лесной», профсоюзной организации, а также работники подразделений, планируемых к реструктуризации.

Довольно высокие значения коэффициентов конкордации позволяют считать мнения экспертов согласованными. Причем уровень согласованности по первой группе экспертов оказался выше. В то же время значение показателя подтверждает, что среди экспертов не было сговора с целью защиты корпоративных интересов. По результатам экспертной оценки были построены карта и диаграмма рисков.

¹ Разработано автором с учетом выявленных особенностей управления эффективностью реструктуризации НПП ЗАТО

К критическим рискам реструктуризации НПП были отнесены риск неконкурентоспособности и риск нехватки сторонних заказов. При выборе способов реагирования на выявленные критические риски следует учесть очевидную взаимосвязь между ними, что позволит оптимизировать потребность в финансировании.

Таким образом, учет спектра рисков, возникающих при реструктуризации НПП в КСУР, позволит элиминировать ограниченность фрагментарного подхода СУР, повысить обоснованность решений в отношении НПП с учетом оценки фактора риска, а также повлиять на формирование адекватного восприятия рисков реструктуризации на территории присутствия.

2.4. Сформирована организационно-экономическая модель совершенствования управления эффективностью реструктурированными непрофильными дочерними и аутсорсинговыми предприятиями в закрытых городах

Необходимость сохранения контроля над НПП ЗАТО требует разработки модели управления реструктурированными дочерними обществами и аутсорсинговыми компаниями. Автором предложена модель, отраженная на рис.2.

Управление эффективностью реструктурированными подразделениями 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 подразделениями, могут выступать как градообразующие предприятия, так и иные структуры: ассоциации и холдинговые компании. При проектировании модели следует учесть, что вариант ассоциации может быть доступен предприятиям на любом этапе реструктуризации, даже после ее полного завершения. Вариант же создания



Рис. 2. Модель совершенствования управления эффективностью реструктурированными НПП ЗАТО²

² Разработано автором с учетом выявленных особенностей управления эффективностью реструктуризации НПП ЗАТО

холдинговых структур требует тщательной проработки на этапе планирования реструктуризации.

Предложенная модель управления реструктурированными дочерними компаниями 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 управления персоналом, сохраняя все социальные гарантии, не допуская обострения ситуации на непростом рынке труда ЗАТО.

Приоритетом Госкорпорации при разработке стратегий ЗАТО сегодня является кластерное развитие. Есть уже и пилотный проект – научно-производственный кластер в г. Сарове. В г. Железногорске возможно создание одновременно двух кластеров: инновационного и производственного. Создание кластеров и технопарков планируется и на территории других ЗАТО. В диссертации подчеркивается необходимость учета реструктурированных дочерних обществ при проектировании кластеров. Это позволит с одной стороны использовать существующий промышленный потенциал предприятий, а с другой – обеспечить им существенный рост объемов заказов.

В диссертации описана возможная схема создания кластеров на территориях ЗАТО с учетом непрофильных и вспомогательных подразделений. Схема разработана с учетом протекающих в атомной отрасли процессов реструктуризации, которые требуют изменения методов управления имуществомными комплексами предприятий ЗАТО.

2.5. Разработан инструментарий оценки управления эффективностью реструктуризации НПП ГК «Росатом» с учетом особенностей экономики закрытых городов

Предлагаемая модель комплексной оценки проектов оптимизации управления эффективностью реструктуризации НПП ЗАТО состоит из четырех блоков (рис.3).

Основная цель показателей первого блока – исследование совокупности подразделений предприятия на предмет наличия анергии между ними, формирование перечня непрофильных подразделений, подлежащих реструктуризации, на основании выявленного эффекта анергии, а также установка целевых показателей реструктуризации.

В результате анализа существующих теорий, объясняющих реструктуризацию НПП, автор пришел к выводу, что в большинстве случаев все они являются частным случаем теории устранения анергии, которую создают НПП. В современной практике довольно широкое распространение получила концепция оценки эффективности слияний и поглощений на основе эффекта синергии. Попытки же выделить эффект анергии между подразделениями одного предприятия на сегодняшний день отсутствуют. Вместе с тем именно величина анергии, которую удалось бы устранить в результате реструктуризации НПП, и является, по мнению диссертанта, наиболее точной мерой эффективности реструктуризации. В связи с этим в диссертационном исследовании разработана методика оценки эффекта анергии, который создают НПП.

Цель показателей второго блока – способствовать обоснованному выбору одного из альтернативных способов осуществления реструктуризации. В научной литературе рекомендации зачастую сводятся к применению так называемой матрицы аутсорсинга, которая подсказывает способ выделения непрофильного подразделения. Однако матрица аутсорсинга не только не включает все возможные варианты реструктуризации НПП, но и ее применение не гарантирует, что выбранный вариант станет наиболее экономически эффективным. По мнению автора, выбору способа реструктуризации должен предшествовать анализ наличия необходимости сохранения контроля над НПП. Варианты, предполагающие

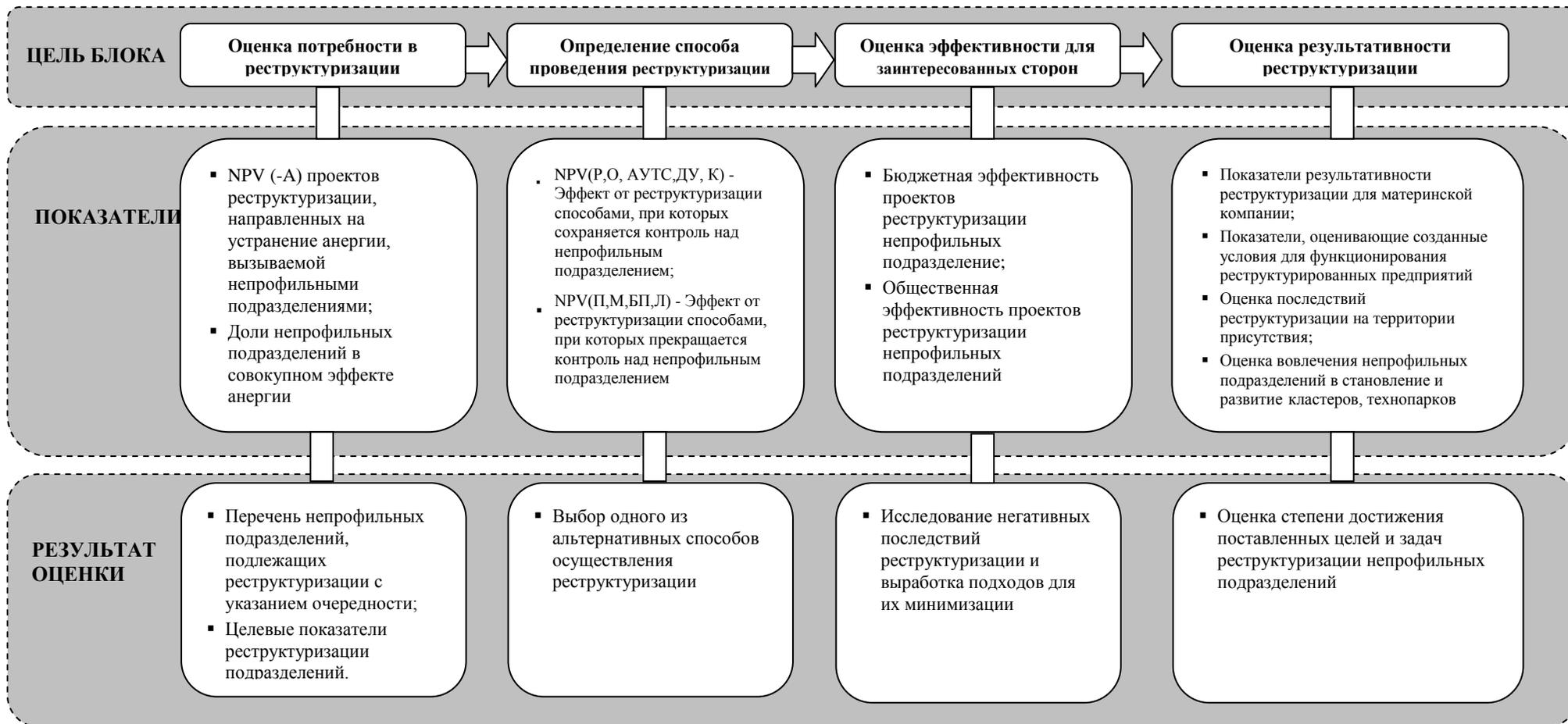


Рис. 3. Комплексная модель оценки проектов оптимизации управления эффективностью реструктуризации НПП ЗАТО³

³ Разработано автором на основе апробированных в отечественной науке методов оценок эффективности (Кошкина Л.М., Татаркина А.И.) с учетом особенностей проектов реструктуризации НПП ЗАТО

сохранение контроля над НПП и отсутствие необходимости в нем принципиально отличаются друг от друга. В диссертации приводятся рекомендации к моделированию деятельности подразделений при возможных вариантах его реструктуризации.

Основная цель расчета показателей третьего блока – оценка последствий реструктуризации НПП на территории присутствия. Показатели четвертого блока направлены на выявление степени достижения поставленных целей реструктуризации. В диссертации подчеркивается, что цели могут иметь различную значимость, степень которой следует определить на этапе разработки стратегии реструктуризации. При этом особое значение должна иметь установка взаимосвязи между задачами реструктуризации и классами НПП, которые вовлекаются в их решение. Система показателей результативности включает в себя показатели оценивающие результативность реструктуризации для материнской компании, реструктурированного подразделения, территории присутствия, создаваемых кластеров и технопарков.

Разработанная система показателей была апробирована на изотопном производстве ФГУП «Комбинат «Электрохимприбор», в диссертации сформулированы рекомендации по использованию инструментария.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования впервые были получены следующие научные результаты, соответствующие цели и задачам диссертационной работы:

1. Выявлены специфические черты процессов реструктуризации предприятий ЗАТО Госкорпорации «Росатом», предопределившие особенности управления эффективностью реструктуризации НПП ЗАТО.

2. Уточнены индикаторы, позволяющие выявить непрофильные подразделения, предложены мероприятия по подготовке к реструктуризации в зависимости от класса НПП.

3. Обоснована необходимость учета рисков возникающих при реструктуризации НПП в корпоративной системе управления рисками, позволяющая повысить эффективность и результативность протекающих процессов реструктуризации.

4. Предложена модель управления эффективностью дочерними и аутсорсинговыми компаниями с целью достижения экономической устойчивости возникающих систем «предприятия ЗАТО – непрофильные и вспомогательные подразделения», которая не просто позволит новым системам адаптироваться к изменяющейся внешней среде, а будет способствовать активному конструированию самой среды и выработке новых принципов реакции на нее.

5. Разработан инструментарий оценки управления эффективностью реструктуризации НПП с учетом особенностей экономики ЗАТО, включающий оценку потребности в реструктуризации, позволяющий выбрать один из альтернативных способов реструктуризации, учесть интересы всех заинтересованных сторон, оценить результативность для материнской компании, реструктурированного подразделения, территории присутствия предприятий, а также оценить степень вовлеченности подразделений в становление и развитие кластеров и технопарков на территориях ЗАТО.

В диссертационном исследовании была поставлена и решена актуальная экономическая задача, имеющая важное хозяйственное значение – разработаны научно-методические положения по эффективному управлению процессом реструктуризации НПП Государственной корпорации «Росатом» в условиях модернизации и диверсификации промышленности ЗАТО.

3. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОТРАЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК

1. Рябцун О.А. Организационно-правовые аспекты управления имущественным комплексом закрытого административно-территориального образования //Вестник Удмуртского университета. 2010. Серия 2. №4. С.57-64 (авторских 0,57 п.л., в соавторстве 0,72 п.л.). ISSN 1810-5505.

2. Рябцун О.А. Особенности управления реструктурированными непрофильными активами предприятий Госкорпорации «Росатом» // Вопросы экономики и права. 2012. №4. С.85-89 (авторских 0,25 п.л., в соавторстве 0,32 п.л.). ISSN 2072-5574.

3. Рябцун О.А. Управление рисками при реструктуризации непрофильных активов //РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2012. №3. С. 292-297 (авторских 0,32 п.л., в соавторстве 0,4 п.л.). ISSN 0130-3848.

4. Рябцун О.А. Комплексная модель оценки эффективности и результативности реструктуризации непрофильных активов //Экономические науки. 2012. №6. С.99-104. (0,4 п.л.). ISSN 2072-084X.

5. Рябцун О.А. Предприятия закрытых административно-территориальных образований в контексте реформы атомной промышленности // Дискуссия. 2012. №1(19). С.102-110 (0,53 п.л.). ISSN 2077-7639.

Статьи в других рецензируемых изданиях

6. Рябцун О.А. Институциональные аспекты повышения эффективности имущественных комплексов промышленных предприятий ЯОК // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2011. №2. С.38-41 (0,4 п.л.). ISSN 2223-2974.

7. Рябцун О.А. К вопросу оценки эффективности использования объектов муниципальной собственности // Менеджмент: теория и практика. 2011. №4. С.16-21 (авторских 0,22 п.л., в соавторстве 0,28 п.л.).

8. Рябцун О.А. Подготовка к реструктуризации в зависимости от класса непрофильных активов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. №10 (45). С. 139-148 (авторских 0,45 п.л., в соавторстве 0,56 п. л.). ISSN 2073-0071.

9. Рябцун О.А. Формирование имущественного комплекса закрытого административно-территориального образования // Менеджмент: теория и практика. 2010. №3-4. С.94-102 (авторских 0,45 п.л., в соавторстве 0,56 п.л.).

10. Рябцун О.А. Классификация непрофильных активов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. №9 (44). С. 113-119 (авторских 0,29 п.л., в соавторстве 0,36 п.л.). ISSN 2073-0071.

11. Рябцун О.А. Проблемы повышения эффективности реструктуризации непрофильных активов предприятий атомной промышленности // Вопросы экономических наук. 2012. №5. С. 30-35. (авторских 0,34 п.л., в соавторстве 0,42 п.л.). ISSN 1728 8878.

12. Рябцун О.А. Минимизация рисков, возникающих в процессе реструктуризации непрофильных активов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2012. №5 (40). С.129-131 (0,2 п.л.). ISSN 2073-0071.

13. Рябцун О.А. Организационные аспекты процесса реструктуризации непрофильных активов предприятий Госкорпорации «Росатом» // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2012. №3. С.27-32 (0,51 п.л.). ISSN 2223-2974.

14. Рябцун О.А. Оценка эффекта анергии при реструктуризации непрофильных активов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2012. № 7. С.60-66 (авторских 0,45 п.л., в соавторстве 0,56 п.л.).ISSN 2223-2974.

**Доклады на международных,
региональных и отраслевых конференциях**

15. Рябцун О.А. Проблема оценки эффективности использования объектов муниципальной собственности в течение их жизненного цикла // IX науч.-практ. конф. «Дни науки - 2011. Ядерно-промышленный комплекс Урала». Том 2. г. Озерск. 27-28 апреля 2011. С.101-101 (авторских 0,1 п.л., в соавторстве 0,2 п.л.).

16. Рябцун О.А. Специфика реструктуризации непрофильных активов на предприятиях ЗАТО Госкорпорации «Росатом»//XII науч.-практ. конф. «Дни науки - 2012. 60-летию института посвящается». Том 2. г. Озерск. 25-26 апреля 2012. С.52-53 (авторских 0,1 п.л., в соавторстве 0,2 п.л.). ISBN 978-5-905620-06-5.

17. Рябцун О.А. Генезис непрофильных активов в российской экономике // IV Межд. науч.-практ. конф. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития г.Новосибирск. Май 2012. С.182-185 (0,23 п.л.). ISBN 978-5-7782-1956-4.

18. Рябцун О.А. Институциональные основы управления имущественным комплексом промышленных предприятий // I Межд. науч.-практ. конф. Научные итоги 2011 года: достижения, проекты, гипотезы. Часть 2. г.Новосибирск. Декабрь 2011. С.239-243 (0,25 п.л.). ISBN 978-5-7782-1850-5.

19. Рябцун О.А. Особенности социально-экономического развития ЗАТО атомной промышленности //V региональная науч.-практ. конф. учащихся, студентов и молодых ученых «Молодежь и наука - 2012» г.Лесной. Май 2012. С. 57-61. (авторских 0,11 п.л., в соавторстве 0,21 п.л.). ISBN 978-5-7262-1735-2.

Подписано в печать 25.02.2013. Формат 60x84 1/16.

Заказ № 8056. Тираж 100 экз.

Печать трафаретная.

Типография «11-ый ФОРМАТ»

ИНН 7726330900

115230, Москва, Варшавское ш., 36

(499) 788-78-56

www.autoreferat.ru