



**А. Н. РЯХОВСКАЯ**

Доктор экон. наук, профессор, заведующая кафедрой «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, ректор Института экономики и антикризисного управления. Автор учебников, учебных пособий, монографий в зарубежных и российских изданиях. Член подкомитета по антикризисному управлению и проблемным долгам комитета по безопасности предпринимательской деятельности ТПП РФ, член научно-консультационного совета Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии Российской Федерации, член подкомитета по формированию кадрового потенциала в области управления интеллектуальной собственностью ТПП РФ. Заслуженный экономист Российской Федерации. Академик Российской инженерной академии. Член-корреспондент Академии ЖКХ им. К. Д. Памфилова. Вице-президент национального научно-экспертного совета по саморегулированию и регулированию.

E-mail: Rectorat\_ieay@mail.ru



**О. Г. КРЮКОВА**

Кандидат экон. наук, профессор кафедры, заместитель заведующего кафедрой «Экономика и антикризисное управление» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Занимается проблемами риска, повышения устойчивости и эффективности деятельности фирмы. Имеет публикации в российских и зарубежных изданиях. Ведет активную научно-исследовательскую работу.

E-mail: o\_kryukova@hotmail.com

Важнейшим направлением повышения финансовой устойчивости градообразующих организаций в монопрофильных населенных пунктах является реструктуризация. В ходе реструктуризации реализуется комплекс мер по повышению эффективности использования собственности, имущественного комплекса, созданию соответствующих условий для бизнеса, проводится реформирование структурных подразделений, системы управления, а также реструктуризация задолженности. Однако реструктуризация в форме выделения «самостоятельных» бизнес-единиц по непрофильным и неэффективным видам деятельности, которые технологически связаны с основным производством градообразующего предприятия, является неэффективной, так как в действительности они не могут самостоятельно функционировать и, как следствие, становятся серьезной проблемой для экономики моногородов.

#### Ключевые слова:

градообразующее предприятие, монопрофильный населенный пункт, промышленные градообразующие структуры, финансовая устойчивость, финансово-экономическое состояние, эффективность реструктуризации.



**С. Е. КОВАН**

Кандидат техн. наук, профессор кафедры «Экономика и антикризисное управление» ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации». Автор научных монографий, учебных пособий и статей по проблемам антикризисного управления. Участвовал в научно-исследовательских работах, выполнявшихся Финансовым университетом в интересах Правительства РФ, Минэкономки РФ, Минсельхоза РФ, Департамента науки и промышленности г. Москвы и других учреждений и организаций. Аккредитован АНО «Межрегиональная саморегулируемая организация профессиональных арбитражных управляющих» в качестве лица, осуществляющего консалтинговую деятельность при проведении процедур банкротства организаций.

E-mail: fyfkbubr955@post.ru

## Реструктуризация градообразующих организаций: жилищно-коммунальный аспект<sup>1</sup>

В современных условиях градообразующие предприятия наиболее подвержены влиянию негативных факторов. Это связано, прежде всего, с их особенностями. Градообразующим считается предприятие, численность работников которого составляет 25% работающего населения соответствующего населенного пункта. Такое предприятие имеет объекты социально-культурной сферы, жилищно-коммунального хозяйства и инженерной инфраструктуры, расположено в границах одного муниципального

образования, администрация которого обязана оказывать поддержку его развитию, и обеспечивает формирование муниципального бюджета в размере не менее 25% доходной части (Предотвращение 2012, с. 17).

Кризис 2008–2009 годов существенно повлиял на финансово-экономическое состояние градообразующих предприятий, что привело к социальным, экономическим и политическим проблемам в моногородах. Проведенные исследования показали, что «градообразующие

предприятия монопрофильных городов не имеют практической возможности кардинально изменить свое положение самостоятельно, опираясь только на внутренние ресурсы самих промышленных предприятий» (Роль 2014, с. 93). Приняты беспрецедентные антикризисные меры, прежде всего государственные меры по финансовому оздоровлению и модернизации градообразующих предприятий, диверсификации экономики моногородов: 12% всех комплексных инвестиционных планов было направлено на оздоровление и модернизацию градообразующих предприятий, а 88% – на диверсификацию экономики (Роль 2014, с. 155).

Одним из важнейших направлений повышения финансовой устойчивости градообразующих организаций в монопрофильных населенных пунктах, обеспечения их конкурентоспособности, сохранения имеющихся рынков сбыта и их расширения, а также восстановления платежеспособности и обеспечения рентабельной работы при наступлении кризисных периодов является реструктуризация, которая в полной мере должна соответствовать принятым стратегиям их развития. В ходе реструктуризации реализуется комплекс мер по повышению эффективности использования собственности, имущественного комплекса, созданию соответствующих условий для бизнеса, проводится реформирование структурных подразделений, системы управления, а также реструктуризация задолженности: сокращение дебиторской и погашение кредиторской задолженности. Таким образом, комплексная реструктуризация нацелена на создание условий для повышения финансовой устойчивости организации, для ее нормального функционирования и дальнейшего развития (Экономика 2013, с.500).

В ходе исследования проблем градообразующих предприятий монопрофильных населенных пунктов, поиска направлений их решения, анализа полученных результатов выявлено, что в последние годы одним из основных направлений реструктуризации являлось выделение самостоятельных бизнес-единиц, то есть отделение бесперспективных видов бизнеса от эффективных с целью сократить затраты на содержание неэффективных видов деятельности и непрофильных активов. Для того чтобы определить возможность и целесообразность применения этого механизма при решении проблем градообразующих организаций, разработке предложений по стабилизации их финансового состояния, решении иных задач, мы анализировали не только указанные организации, но и технологически связанные с ними другие субъекты рыночной экономики. Результаты изучения особенностей современных

градообразующих предприятий, составляющих технологическую цепочку, способствовали введению термина «промышленные градообразующие структуры» (Роль 2014, с. 91).

В условиях территориально локализованных экономических систем, к которым относятся монопрофильные населенные пункты, социально-экономическое состояние зависит от эффективности функционирования промышленных градообразующих структур. При этом проведение реструктуризации путем выделения непрофильных и/или неэффективных видов бизнеса имеет свои особенности, которые необходимо учитывать. Теоретически основное производство, освобожденное от обеспечения сопутствующих видов деятельности, получает существенный выигрыш и конкурентные преимущества. Новые самостоятельные бизнес-единицы могут дифференцировать свою работу с контрагентами – поставщиками и потребителями, при наличии экономической целесообразности могут войти в состав кого-то из них, все это будет способствовать повышению эффективности их деятельности. Вместе с тем в условиях моногорода указанный инструмент работает скорее в виде исключения, чем правила. Причиной этого является жесткая технологическая зависимость бизнес-структур от основного производства градообразующего предприятия.

Во-первых, выделяемые бизнес-единицы должны быть технологически самостоятельными, в противном случае они не смогут самостоятельно функционировать и дифференциация их деятельности будет затруднена. Отделившись от основного предприятия, бизнес-единицы очень редко могут найти альтернативных поставщиков ресурсов и покупателей для обеспечения экономической эффективности своей деятельности.

Во-вторых, неэффективный или непрофильный для градообразующей организации вид бизнеса, от которого эта организация стремится избавиться, может быть жизненно необходим для экономики моногорода. Тогда неэффективный бизнес (деятельность определенного подразделения предприятия), который ранее был на балансе и содержании градообразующей организации, просто передается муниципальному образованию, которое вынуждено увеличивать свои расходы на него. Особенно остро такая ситуация проявляется в случае выделения из состава основного предприятия систем жизнеобеспечения населенных пунктов.

Проблемой особой значимости является выделение в виде отдельных предприятий структур, обеспечивающих населению услуги жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Подразделения,

реализующие функции ЖКХ, предусматривались в составе градообразующих предприятий на этапе их проектирования и правомерно рассматривались как направление повышения эффективности деятельности головного предприятия: при производстве основной продукции в ряде случаев вырабатывались сопутствующие побочные продукты (отходы производства), которые необходимы при производстве и оказании жилищно-коммунальных услуг.

Например, в технологическом процессе на предприятиях химической промышленности вырабатывается значительное количество перегретого пара с температурой до 400 °С, для утилизации ее нужно снизить почти в два раза. Задача утилизации решается путем возведения дорогостоящих градирен, иных технологических объектов аналогичного назначения для охлаждения пара или котельной, передаточных сетей, водогрейных теплообменников и других объектов коммунальной инфраструктуры для отопления и горячего водоснабжения поселка, где проживают работники предприятия. Последнее на стадии проектирования правомерно представлялось наиболее предпочтительным по многим параметрам. При этом, как правило, не просчитывались показатели эффективности деятельности соответствующих подразделений, эффективность использования оборудования, другие параметры, все затраты относили на финансовые результаты головного предприятия, что правомерно характеризовалось как оптимальная организация технологического процесса основного производства.

Кроме того, в качестве положительных аспектов рассматривались следующие обстоятельства:

- возможность использования остаточного технологического пара – отходов производства, стоимость которых для головного предприятия была ничтожна, в качестве теплоносителя для последующего отопления жилых домов;
- применяемая схема утилизации технологического пара позволяла предприятию экономить на капитальных и текущих затратах, связанных со строительством и эксплуатацией градирен;
- решалась проблема тепло- и горячего водоснабжения рабочего поселка.

Складывалась ситуация, когда градообразующему предприятию были экономически выгодны значительные теплотери, так как это увеличивало объемы отпуска им технологического пара. Использование пара в качестве теплоносителя для отопления поселка не требовало снижения температуры, как для утилизации, а значит, снижало затраты предприятия на подготовку к новому производственному циклу.

Необходимо отметить, что при разработке проектов отопления и горячего водоснабжения близлежащих населенных пунктов экономическая эффективность рассчитывалась только по основному производству градообразующего предприятия, исходя из его интересов, без проведения соответствующих расчетов по участку ЖКХ. Подобная ситуация характерна для многих градообразующих организаций в моногородах, а также для небольших промышленных городов, созданных во времена СССР.

В настоящее время положение участков ЖКХ в составе рассматриваемых предприятий коренным образом изменилось. После приватизации градообразующего предприятия объекты коммунальной инфраструктуры переданы муниципальным образованиям. Те были вынуждены создать муниципальные унитарные предприятия (МУП) ЖКХ и передать им соответствующее имущество на праве хозяйственного ведения, а эксплуатирующих его работников включить в штат МУП. Вместе с тем, несмотря на кардинальные изменения организационно-правового положения ЖКХ, которые приобрели статус самостоятельного субъекта экономики – МУП, производственные возможности и полная ресурсная зависимость от основного производственного комплекса сохранилась. Технологически МУП ЖКХ остается в составе основного производственного цикла, выполняя функцию утилизации избытков тепловой энергии.

В результате реструктуризации выделены «самостоятельные» бизнес-единицы – предприятия по оказанию социально значимых, жизненно необходимых услуг ЖКХ. Из-за технологической связи с основным производством градообразующего предприятия они становятся серьезной проблемой для экономики моногородов.

Рассмотрим характерный для российской практики пример функционирования МУП ЖКХ моногорода, который, по сути, является технологическим дополнением промышленной градообразующей структуры. До настоящего времени режимы подачи теплоносителя (давление пара, его температура, другие параметры) регулируются, исходя из интересов и потребностей градообразующего предприятия, а не МУП ЖКХ и населения поселка, которое в большинстве своем работает на этом предприятии. Практически всегда имеет место превышение необходимых для поселка параметров подаваемого теплоносителя: головное предприятие сбрасывает лишнее тепло и экономит на его охлаждении, жители поселка получают тепло при суровых зимах (– 35... – 40 °С), вот только МУП ЖКХ несет значительные убытки из-за поставки поселку избыточного тепла.

При наличии узла учета тепловой энергии градообразующее предприятие учитывает объемы отпущенного тепла, но, как правило, игнорирует реальные потребности населения в нем. Таким образом, головное предприятие определяет количество отпущенного тепла, исходя из особенностей производственного цикла, а оплата излишков возлагается на потребителя. Это неизбежно приводит к возникновению убытков у МУП ЖКХ с самого начала его функционирования и создает высокий риск банкротства в ближайшей перспективе.

По нашему мнению, процесс передачи тепла градообразующим предприятием на отопление жилых домов, в которых проживают его работники, целесообразно рассматривать как способ утилизации отходов, причем сравнительно недорогой для предприятия, так как особенности технологического цикла исключают иные возможности использования тепла. В результате градообразующее предприятие выступает в качестве ресурсоснабжающей организации. Взаимоотношения между указанными субъектами рыночной экономики целесообразно рассматривать как взаимное оказание услуг, что необходимо учитывать при утверждении соответствующих цен и тарифов.

Однако важнейшей проблемой взаимоотношений градообразующего предприятия, МУП ЖКХ, населения и муниципальных органов власти является именно ценообразование на теплоноситель. В нашем примере Региональная энергетическая комиссия (РЭК) утверждает два тарифа: один – для населения, другой, примерно в 1,5 раза дороже, – для ресурсоснабжающей (градообразующей) организации. При этом расчет себестоимости тепловой энергии, произведенной за счет остаточного пара на паро-водогрейной котельной химкомбината, показал, что ее стоимость в 2 раза ниже тарифа для населения. Тарифы для населения РЭК не пересматривает, так как большинству жителей монопрофильного населенного пункта трудно платить даже по утвержденным (в рассматриваемом примере – заниженным) тарифам. Указанные обязательства возникли в связи с несовершенством государственной тарифной политики на услуги ЖКХ: российское законодательство допускает утверждение РЭК значительно различающихся тарифов на теплоноситель для ресурсоснабжающих организаций и потребителей. Упомянутое выше регулирование режимов подачи теплоносителя, исходя из его потребностей градообразующего предприятия, стало возможным при бездействии муниципальных органов исполнительной власти в отношении РЭК.

Таким образом, несовершенство тарифной политики, существующая разница субъектов отпущенной и потребленной тепловой энергии способствуют формированию задолженности по денежным обязательствам, образованию значительной дебиторской задолженности, которую невозможно взыскать, и, как следствие, к возбуждению дела о банкротстве в отношении МУП ЖКХ с последующим введением ликвидационной процедуры конкурсного производства. Негативные последствия применяемого РЭК механизма ценообразования в некоторой степени испытывает и градообразующее предприятие химического производства, так как российским законодательством предусмотрена необходимость применения в налоговом учете метода начисления, основанного на определении налогов с учетом объемов отгруженной продукции. Тем не менее градообразующее предприятие удовлетворено применяемыми методами учета тепловой энергии по повышенным тарифам. В этом случае проблема образования дебиторской задолженности возникает не у него, а у МУП ЖКХ.

Действующее российское законодательство позволяет органам управления муниципального образования снисходительно относиться к рассматриваемой проблеме:

- имеется законодательно предусмотренная возможность перевода активов МУП ЖКХ при наличии невозможных к погашению долгов во вновь создаваемое предприятие с аналогичными функциями без каких-либо последствий экономического или правового характера в связи с выводом активов неплатежеспособного должника муниципальными органами власти;
- градообразующее предприятие, как правило, является одним из основных доноров муниципального и регионального бюджетов, основным благотворителем и меценатом для муниципалитета при том, что оно само может испытывать серьезные финансовые затруднения (Предотвращение 2012, с. 19, 56, 69).

В ходе исследования эффективности реструктуризации градообразующих предприятий монопрофильных населенных пунктов, ее последствий для населения и других субъектов экономики была выявлена значительная роль РЭК. Изучение соответствующих положений о РЭК значительного числа субъектов Российской Федерации показало, что они содержат общие положения, отражают основные функции, права, механизм организации деятельности, внесения изменений и дополнений, реорганизации и ликвидации. Однако ответственность за утверждение необоснованных тарифов, повлекших за собой ухудшение социально-экономического положения населения



либо банкротства субъектов экономики не предусмотрена.

Являясь органом исполнительной власти, РЭК выполняет ряд серьезных задач:

- государственное регулирование тарифов и их минимизация в ходе формирования конкурентной среды;
- достижение баланса экономических интересов между субъектами регулирования и потребителями;
- недопущение установления льготных тарифов для отдельных субъектов взаимоотношений за счет их повышения для других;
- создание экономических стимулов, обеспечивающих обоснованную эффективность (рациональность) в использовании ресурсов и др.

Результаты анализа указанных задач свидетельствуют о том, что в деятельности РЭКа должен быть государственный подход, обеспечивающий баланс интересов между различными субъектами и не допускающий каких-либо перекосов. Именно нарушения в деятельности РЭКа при решении указанных задач зачастую приводят к банкротству МУП ЖКХ.

Установление повышенных тарифов для ресурсоснабжающей организации – градообразующего предприятия было бы допустимым и желательным в случае реализации им согласованной с региональными и местными органами власти инвестиционной программы по повышению эффективности использования вырабатываемого побочного продукта (пара), рационализации и решения специфических технологических проблем, впоследствии способствующих снижению его стоимости для населения монопрофильного поселка.

Данная мера допустима только как временная. Одним из важнейших условий должно быть участие региональных, местных и – в ряде случаев – государственных органов исполнительной власти в реализации инвестиционной программы, что обусловлено необходимостью финансирования части повышенных тарифов из средств соответствующих бюджетов. Решение указанной проблемы в рассмотренном направлении с привлечением соответствующих органов власти будет способствовать выполнению силами РЭКа еще одной важной задачи – реализации государственной политики энергосбережения и осуществлению контроля за ее выполнением.

В случае утверждения инвестиционной, производственной или иной программы развития градообразующего предприятия РЭК должна осуществлять контроль за их обоснованностью, определять доступность для потребителей их услуг. РЭК имеет право участвовать в формиро-

вании и согласовании балансов производства и реализации услуг субъектами регулирования. Таким образом, в рамках действующего законодательства РЭК обязана утвердить объемы тепла, необходимого населению поселка с учетом утвержденных норм потребления либо показателей приборов учета.

Особая роль в проведении реструктуризации градообразующих предприятий принадлежит местным органам власти, которым предстоит решать множество вопросов местного значения (Федеральный закон 2003, гл. 3, ст. 14, п. 4), среди них важнейшими являются организация электро-, тепло-, газо-, водоснабжения и водоотведения населения, обеспечение его топливом.

В законодательстве предусмотрены полномочия органов местного самоуправления (Федеральный закон 2003, гл. 3, ст. 17, п. 3, 4) по созданию муниципальных предприятий и учреждений, выделению им в собственность имущества, предназначенного для тепло-, электро- и газоснабжения населения (Федеральный закон 2003, ст. 50, п. 3).

Учитывая обязанность местных органов власти обеспечивать население жизненно необходимыми, социально значимыми услугами теплоснабжения, а также их законодательно установленные возможности влиять на утверждение экономически обоснованных тарифов, считаем несовершенной практику создания МУП ЖКХ на основе реструктуризации градообразующего предприятия. В большинстве случаев довольно скоро в отношении МУП ЖКХ возбуждается ликвидационная процедура – конкурсное производство.

Рассмотренный пример показывает, что при проведении антикризисной реструктуризации в отношении градообразующих организаций необходимо учитывать особенности их положения и уникальную роль в территориальном экономическом комплексе монопрофильного населенного пункта. Выделение непрофильных активов без учета технологической и экономической взаимосвязи отделяемых видов деятельности и основного производства может привести к негативным последствиям, при выделении комплекса ЖКХ от такой реструктуризации может пострадать население муниципального образования.

Требуется разработка механизма взаимодействия всех заинтересованных сторон: градообразующего предприятия, муниципальных органов власти, РЭК, а также созданного МУП ЖКХ. При разрешении проблем в рамках сформировавшегося конфликта недопустимым представляется злоупотребление техническими возможностями со стороны головного предприятия в виде пере-

носа срока начала отопительного сезона, отключения поселка от подачи тепловой энергии и горячего водоснабжения и др.

В ходе разработки указанного механизма необходимо учитывать наличие разнонаправленных интересов и ответственности субъектов экономических взаимоотношений. Так, градообразующему предприятию необходимо соблюдать экономические параметры деятельности, искать значительные финансовые ресурсы для коренного обновления применяемых технологий, решения множества иных проблем, что достаточно проблематично. Остальные участники заинтересованы в своевременном и качественном предоставлении услуг населению, нормальном функционировании МУП ЖКХ.

Подводя итоги, можно сделать следующие выводы относительно применимости антикризисной реструктуризации рассмотренного вида в отношении градообразующей организации. От основного производственного комплекса могут быть безболезненно отчуждены только непрофильные и неэффективные подразделения, которые технологически не связаны в единый производственный комплекс с основным производством, могут быть использованы для созда-

ния самостоятельных бизнес-структур; в соответствии с теорией антикризисного управления это позволит освободить основное производство от затрат по содержанию и обеспечению функционирования этих видов бизнеса, улучшить рыночные условия основного предприятия, а на базе выделенных активов может быть создано предприятие – самостоятельная бизнес-единица;

Непрофильные и неэффективные виды деятельности, тесно связанные с производственным комплексом основного предприятия, не могут самостоятельно функционировать и тем более повышать свою конкурентоспособность. В этом случае вновь созданная организация ставится в заведомо проигрышные условия. В отношении неэффективных видов бизнеса, не имеющих важного для региона социального и /или экономического значения, это допустимо как способ освобождения основного производства от излишних затрат. Если таким образом выделяется структура, отвечающая за обеспечение населения услугами ЖКХ, имеющая очевидную значимость и для муниципального образования, и для самого градообразующего предприятия, где это население работает, такой вид реструктуризации недопустим.

#### Список литературы

1. Предотвращение банкротства градообразующих организаций монопрофильных городов (2012)/Под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр. 192 с.
2. Роль государственных программ в развитии моногородов (2014). М.: Магистр. 272 с.
3. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 № 127-ФЗ // Консультант Плюс. URL: [www.consultant.ru/popular/bankrupt/](http://www.consultant.ru/popular/bankrupt/).
4. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 6.10.2003 г. № 131-ФЗ (ред. от 04.10.2014) // Консультант Плюс. URL: <http://www.consultant.ru/popular/selfgovernment/>.
5. Экономика фирмы (2013)/Под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр. 511 с.