



**К. А. РУБАНОВА**  
 Аспирантка кафедры  
 «Стратегический и анти-  
 кризисный менеджмент»  
 ФГБОУ ВПО «Финансовый  
 университет  
 при Правительстве  
 Российской Федерации»,  
 аспирантка,  
 Банк России.  
 Область научных инте-  
 ресов: антикризисное  
 управление, финансовый  
 менеджмент

E-mail: [rubatina@mail.ru](mailto:rubatina@mail.ru)

**О**тличительным свойством градообразующей организации является высокая социально-экономическая значимость, в связи с чем в ее функционировании заинтересовано очень большое количество лиц, в том числе государство. Экономические задачи финансового оздоровления и реструктуризации градообразующих предприятий могут быть решены лишь на государственном уровне. Однако слепое «вливание» средств в любую градообразующую организацию, находящуюся в кризисном состоянии, не является решением проблемы. Цель данной статьи – рассмотреть случаи необходимости государственного вмешательства в процесс антикризисной реструктуризации градообразующих организаций и оценить приемлемую степень такого вмешательства.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

анализ деятельности предприятия, антикризисная реструктуризация, государственное вмешательство в процесс реструктуризации, градообразующая организация, социальная значимость предприятия.

# Методология проведения антикризисной реструктуризации градообразующих организаций

## Введение

Градообразующее предприятие – организация, предприятие, где трудится значительная или основная часть работающих граждан города, поселка, в связи с чем оно определяющим образом влияет на занятость населения, воздействует на инфраструктуру и социальные проблемы. Эффективность хозяйственной деятельности градообразующих предприятий является важным фактором, определяющим характер социально-экономического развития территорий, на которых они расположены (в особенности – моногородов,

«сердцем» которых являются градообразующие организации) [Алушкин Ю. А., 2010].

Градообразующие предприятия значительно влияют на занятость населения моногородов, от них во многом зависит состояние инфраструктуры и возможности местных властей решать социальные проблемы, эффективность их хозяйственной деятельности определяет социально-экономическое развитие территорий, на которых они расположены, – в итоге экономическое положение градообразующих предприятий напрямую отражается на социально-экономическом статусе

*<sup>1</sup> Разрушение бизнеса – прекращение функционирования организации как хозяйствующего субъекта, который осуществляет производственный процесс и одновременно выполняет функции основного работодателя и налогоплательщика, обеспечивающего работой и средствами к существованию значительную часть населения, налоговыми отчислениями в местный и региональный бюджеты [Ряховская А. Н., Арсенова Е. А., Крюкова О. Г. и др., 2011].*

моногородов. Сегодня в нашей стране функционирует 319 моногородов, которые разделены на категории:

- моногорода с наиболее сложным социально-экономическим положением (в том числе в связи с проблемами функционирования градообразующих организаций) – 94 моногорода, или 29,5% от общего количества моногородов;
- моногорода, где есть риск ухудшения социально-экономического положения, – 154 моногорода, или 48,3%;
- моногорода со стабильной социально-экономической ситуацией – 71 моногород, или 22,2% [Распоряжение 2014].

Следовательно, не менее 29,5% градообразующих организаций в той или иной мере подвержены кризисным явлениям, 48,3% градообразующих организаций находятся по меньшей мере в зоне риска. Цифры свидетельствуют о том, что для большинства градообразующих организаций характерна финансовая неустойчивость, а значит, высоки риски банкротства.

Принимая во внимание особую значимость градообразующих предприятий, государство вынуждено вмешиваться в процессы их реструктуризации для восстановления их финансовой устойчивости и устранения риска банкротства. Принято считать, что при формировании политики в отношении градообразующих предприятий основной целью государства является предотвращение их банкротства. Однако в монопрофильных городах основной угрозой интересам государства и общества является не собственно банкротство, а разрушение<sup>1</sup> бизнеса градообразующих предприятий: оно затрагивает интересы множества юридических и физических лиц, прямо или косвенно связанных с градообразующей организацией.

При реализации антикризисных мер в отношении градообразующей организации основной субъект управления – это топ-менеджер и (или) собственник, который разрабатывает и осуществляет мероприятия по реструктуризации градообразующей организации с целью восстановить ее финансовую устойчивость. Целесообразно лишь точечное вмешательство государства в случае невозможности решения на уровне собственника проблем, связанных с разрушением бизнеса организации и (или) провоцирующей социальную напряженность.

Решением проблемы текущего состояния градообразующих организаций может стать грамотная и своевременная реструктуризация с целью не только предотвратить банкротство, но и сохранить бизнес при адресной и эффективной поддержке государства.

Таким образом, в отношении градообразующих организаций антикризисное управление преследует ряд целей:

- сохранение градообразующего промышленного предприятия как единого производственно-технологического комплекса;
- восстановление масштабов деятельности предприятия, обеспечивающих как минимум докризисную занятость населения (количество рабочих мест);
- обеспечение налоговых поступлений в местный бюджет, способствующих сохранению муниципального образования в качестве развивающейся социально-экономической системы.

### **Финансовый анализ как предварительный этап антикризисной реструктуризации**

Проведению мер по реструктуризации градообразующих предприятий предшествует глубокий анализ их состояния по двум направлениям: финансово-экономический анализ, включая определение финансового положения организации, и социально-экономический анализ, определяющий общественную значимость организации и целесообразность ее сохранения для государства. Результаты анализа определяют перечень и характер мероприятий реструктуризации.

По данным финансово-экономического анализа состояния организации ее относят к одной из трех групп:

- относительно благополучные, в том числе низкорентабельные, организации с временными признаками банкротства или высоким риском их возникновения (градообразующие организации со стабильным финансовым состоянием выведены за рамки исследования);
- проблемные предприятия, которые с недавнего времени несут убытки;
- кризисные, стабильно убыточные предприятия, не имеющие собственного капитала.

Социально-экономический анализ дает возможность определить уровень заинтересованности в сохранении градообразующего предприятия:

- высокий уровень: должна быть сохранена часть предприятия или предприятие целиком, включая социальную инфраструктуру;
- низкий уровень: с экономической точки зрения государству невыгодно вкладывать средства в сохранение предприятия, государственное вмешательство необходимо для решения социальных проблем.

Социально-экономический анализ необходим для того, чтобы понять, какую роль данное предприятие играет в экономике региона и/или всей страны (в том числе с учетом интересов населе-

ния, поставщиков и потребителей [Лисицина Я., 2014]) и готово ли государство сохранить его, в том числе по принципу «любой ценой», либо предпочтет закрыть производственный комплекс, расселив население моногорода. Определение уровня заинтересованности в сохранении предприятия важно для обозначения степени вовлеченности государства в процесс реструктуризации градообразующей организации.

В настоящее время политика поддержания градообразующих организаций строится с учетом их социальной значимости, решение об оказании поддержки принимается без оглядки на экономические интересы самого государства. Подход, который учитывал бы заинтересованность государства в сохранении предприятия, позволит оптимально использовать государственные ресурсы (социальные, финансовые и административные), затрачиваемые на реструктуризацию градообразующих организаций.

Объединение результатов двух блоков анализа позволяет построить матрицу стратегий реструктуризации. Каждый блок матрицы – это совокупность результатов финансово-экономического и социально-экономического анализа предприятия (см. таблицу).

Финансовое состояние определяет совокупность мер реструктуризации со стороны собственника, а уровень общественной заинтересованности – со стороны государства. Если финансовое состояние градообразующей организации оценивается как проблемное, а уровень общественной заинтересованности в ее сохранении высокий, то совокупность мер реструктуризации определяется блоком 3 и условно обозначается как «реструктуризация с активным участием государства». В случае проблемного финансового состояния предприятие нуждается в применении широкого спектра мер антикризисной реструктуризации, направленной на совершенствование структуры управления, собственности и/или производства, и одновременно мер по реструктуризации активов и задолженности. Собственник, заинтересованный в эффективном функционировании предприятия, должен прибегнуть к реструктури-

зации предприятия, необходимой для вывода бизнеса из кризисного состояния.

Если собственник не способен провести антикризисную реструктуризацию, но в отношении предприятия отмечен высокий уровень общественной заинтересованности, государство готово оказать поддержку субсидированием, или предоставлением займов, или безвозмездной финансовой помощью, или выкупом акции / доли участия в организации с целью самостоятельно провести реструктуризацию. В данном случае собственники могут рассчитывать на своего рода «подушку безопасности» в виде государственной поддержки. Тем не менее если собственники не смогут принять эффективных мер, то государство скорее предпочтет сменить неэффективных собственников (в случае невозможности сменить собственника – национализировать предприятие), например через процедуру банкротства.

Если проблемное финансовое состояние сочетается с низким уровнем общественной заинтересованности в сохранении предприятия, то мероприятия по реструктуризации будут определяться блоком 4. Государство не станет предоставлять «подушку безопасности», его вмешательство возможно только через процедуру банкротства либо для решения социальных вопросов, возникающих в связи с кризисом предприятия.

Предложенный подход позволяет определить, в каком случае требуется государственное вмешательство в процесс реструктуризации градообразующей организации, а в каком – стимулирование собственников провести реструктуризацию. Выбор подходящей схемы реструктуризации позволит государству оказывать поддержку градообразующим организациям, которые действительно в ней нуждаются, адресно и более эффективно.

### **Вовлечение государства в реструктуризацию градообразующих предприятий**

Меры, которые могут быть осуществлены исключительно собственником, варьируются от реструктуризации задолженности до реструктури-

*Матрица стратегий реструктуризации градообразующих организаций*

		Уровень общественной заинтересованности в сохранении предприятия	
		высокий	низкий
Финансовое состояние предприятия	Относительно благополучное	Блок 1 Укрепление устойчивости предприятия	Блок 2 Повышение эффективности бизнеса
	Проблемное	Блок 3 Реструктуризация с активным участием государства	Блок 4 Реструктуризация со стороны собственников
	Кризисное	Блок 5 Государственные инвестиции	Блок 6 Ликвидация организации

зации целого бизнеса в зависимости от уровня финансового состояния градообразующей организации. В данной статье мы рассматриваем антикризисные меры реструктуризации, связанные с государственным вмешательством.

Если общественная заинтересованность в сохранении кризисного предприятия низка, государство не будет заниматься непосредственной поддержкой предприятия и готово повлиять лишь на социальные процессы в моногороде. Оно возьмет на себя:

- решение социальных вопросов при сокращении производства или при ликвидации организации;
- «устранение» неэффективного собственника через процедуры банкротства, в том числе в рамках внешнего управления и конкурсного производства. Одновременно банкротство может выступать механизмом ограничения действий собственника и реструктуризации под контролем государства.

Градообразующие организации с высоким уровнем общественной значимости могут рассчитывать как на собственно всестороннюю поддержку со стороны государства, так и в сочетании с антикризисными мероприятиями собственника. Если государство заинтересовано в функционировании такого предприятия не только как работодателя и налогоплательщика, но и как экономического субъекта – самостоятельного производителя или как стратегически важного объекта, то ему будет оказана всяческая поддержка.

Стоит отметить, что заинтересованность в сохранении предприятия обуславливается необходимостью сохранения всего комплекса градообразующей организации: бизнеса, который продолжает функционировать на данной территории, и работодателя, который обеспечивает рабочие места для местного населения. Ввиду особой значимости градообразующих организаций монопрофильных городов основной угрозой интересам государства и общества является именно разрушение их бизнеса.

Соответственно, предпринимаемые меры в первую очередь должны быть направлены на поддержание целостности бизнеса градообразующей организации. Помимо прямой финансовой помощи (предоставление займов, оказание безвозмездной финансовой помощи и др.) могут применяться следующие меры:

- субсидирование нерентабельных производств предприятия;
- предоставление государственных гарантий и поручительств, залогового обеспечения по кредитам и займам;
- государственные закупки и заказы;

- реструктуризация задолженности предприятий перед бюджетом;
- помощь в достижении соглашений между градообразующими организациями и их контрагентами (поставщиками, покупателями, кредиторами);
- выкуп или передача на баланс муниципалитета объектов социальной инфраструктуры.

Особую роль государство может сыграть в процедурах банкротства, когда ограничен временной ресурс и не хватает времени провести план по реструктуризации. Государство может выступить инициатором заключения мирового соглашения между кредиторами и гарантом соблюдения сроков выплаты задолженности. Государство может погасить задолженность перед кредиторами с определенным дисконтом, после чего градообразующая организация будет погашать эту задолженность непосредственно государству в соответствии с установленным графиком платежей в течение нескольких последующих лет. Государство может помочь найти стратегического инвестора.

Законом [Федеральный закон 2002] также регламентирован ряд положений, которые позволяют государству способствовать сохранению производственного комплекса градообразующей организации, например за счет ограничения действий собственника. Предусмотрены меры, которые значительно расширяют права и сферу контроля государственных органов при банкротстве градообразующих организаций, что позволяет обеспечить оптимальные условия для сохранения бизнеса градообразующих организаций в процедурах банкротства [Федеральный закон 2002, ст. 171, 172].

Несмотря на широкий спектр мер, предполагающих государственное вмешательство в процесс антикризисной реструктуризации градообразующей организации, и их потенциальную высокую эффективность, наиболее результативной и эффективной, несомненно, будет ситуация, в которой собственник и государство сотрудничают в целях разрешения кризисной ситуации и восстановления платежеспособности градообразующей организации. Собственник при этом должен понимать, что, хотя он и имеет поддержку в лице государства, он должен прилагать все усилия для самостоятельной борьбы с проблемами организации, а не рассчитывать только лишь на эту поддержку. В ином случае государство будет вынуждено применять меры для поиска нового, более эффективного собственника.

## Заключение

Рассмотрен вопрос государственного вмешательства в процессы антикризисной реструктуризации градообразующих организаций,

многие из которых нуждаются в комплексной реструктуризации из-за сложного финансово-экономического состояния. Предложена общая методология антикризисной реструктуризации градообразующих организаций, которая заключается в формировании перечня мер антикризисной реструктуризации с учетом не только финансового состояния градообразующей организации, но и оценки необходимости государственного вмешательства в процедуры реструктуризации. Степень вовлеченности государства в антикризисную реструктуризацию

градообразующих организаций определяется с учетом общественной заинтересованности (или социально-экономической целесообразности с точки зрения государства) в сохранении предприятия. Применение разработанного подхода на практике позволит государству оказывать поддержку именно тем градообразующим организациям, которые в ней нуждаются. Реализация данной методологии улучшит финансово-экономическое состояние градообразующих организаций и обеспечит более эффективное использование ресурсов государства.

### Список литературы:

1. Алушкин Ю. А. (2010) Моногорода в региональной экономике России: основные характеристики и новые условия развития // Проблемы современной экономики. № 3 (35). С. 357–359.
2. Кован С. Е., Березин К. А. (2012) Моногорода с точки зрения системной организации экономики и ресурсной теории кризисов социально-экономических систем // Эффективное антикризисное управление. № 3. С. 76–86.
3. Лисицина Я. (2014) Как моногороду получить шанс на вторую жизнь // Эффективное антикризисное управление. № 4. С. 18–22.
4. Предотвращение банкротства градообразующих организаций монопрофильных городов (2012) / Под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр; Инфра-М. 192 с.
5. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2014 № 1398-р (ред. от 28.10.2015) «Об утверждении перечня монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов)» // КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_166540/d56f021d0894f510308e6cdf0d8f0640de141068/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166540/d56f021d0894f510308e6cdf0d8f0640de141068/).
6. Роль государственных программ в развитии моногородов (2014) / Под ред. А. Н. Ряховской. М.: Магистр; Инфра-М. 272 с.
7. Ряховская А.Н., Арсенова Е.А., Крюкова О.Г. и др. (2011) Повышение эффективности государственной финансовой поддержки градообразующих предприятий монопрофильных городов // Эффективное антикризисное управление. № 1. С. 62–71.
8. Ряховская А. Н., Кован С. Е., Крюкова О. Г. и др. (2015) Системные факторы риска финансово-экономической устойчивости градообразующих предприятий // Эффективное антикризисное управление. № 1. С. 60–67.
9. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О несостоятельности (банкротстве)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2015) // КонсультантПлюс. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39331/).