



ТРАНСФОРМАЦИЯ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ АТОМНОЙ ОТРАСЛИ

С. П. БЫКОВА, Г. А. КАРТАШОВ, И. А. ЩЕРБАКОВА

В юбилейный для атомной отрасли год много публикаций посвящено ее истории. Отрасль, как живой организм, все эти годы изменялась: развивалась, разрасталась, замирала, — вместе со страной, с ее экономикой. Сейчас, когда мы являемся участниками крупных проектов трансформации, только в ФЭБ (финансово-экономическом блоке) и ИТ (информационных технологиях) реализуются в настоящее время более 185 проектов, представляется интересным рассказать, как эволюционировала ФЭБ-структура и ФЭБ-функция отрасли за 65 лет от старта Атомного проекта до наших дней.

Управление экономикой атомного проекта

20 августа 1945 г. Сталин подписал Постановление Государственного Комитета Обороны (ГКО) № 9887 сс/ов «О Специальном комитете при ГКО» по управлению работами по урану. Этот орган стал первой организационной структурой государственного управления атомной отраслью. Одновременно с созданием Специального комитета было образовано Первое главное управ-

ление (ПГУ) при СНК СССР во главе с Б. Л. Ванниковым для непосредственного руководства научно-исследовательскими, проектными, конструкторскими организациями и промышленными предприятиями по использованию внутриатомной энергии урана и производству атомных бомб. Оно подчинялось Специальному комитету при ГКО. После упразднения ГКО в сентябре 1945 г. Специальный комитет продолжил функционировать как орган при Совете народных комиссаров СССР, а с марта 1946 г. как орган при Совмине СССР.

Специальный комитет при ГКО имел свой аппарат, смету расходов и текущий счет в Госбанке СССР. Он определял и утверждал для Первого главного управления при СНК СССР размер потребных ему денежных ассигнований, рабочей силы и материально-технических ресурсов, а Госпланом СССР эти ресурсы включались в балансы распределения как «Специальные расходы ГКО». Первое главное управление и подведомственные ему учреждения и предприятия были освобождены от регистрации штатов в финан-

совых органах. Никакие организации, учреждения и лица без особого разрешения ГКО не имели права вмешиваться в административно-хозяйственную и оперативную деятельность Первого главного управления, его предприятий и учреждений или требовать справок о его работе или работах, выполняемых по его заказам. Вся отчетность по указанным работам направлялась только Специальному комитету при ГКО.

В октябре 1945 г. были назначены начальники ведущих управлений и отделов ПГУ, в том числе Н. И. Моторин (начальник Планово-экономического управления), Ф. Г. Левитес (главный бухгалтер и начальник финансового отдела).

Таким образом, финансово-экономический блок отрасля начинался с планово-экономического управления и главной бухгалтерии. Финансовая структура в связи с неразвитостью финансовой функции во времена плановой экономики была ограничена рамками финансового отдела в составе главной бухгалтерии. Такая структура просуществовала всего лишь полгода.

9 апреля 1946 г. Совет министров СССР рассмотрел структуру ПГУ. Статус «управления» в финансово-экономическом блоке отрасли сохранило за собой только планово-экономическое направление. Главную бухгалтерию приравнивали к формату отдела. Финансовый отдел был выделен из состава бухгалтерии. После 1 декабря 1949 г. планово-экономическое управление преобразовано в плановый отдел.

Таким образом, на этапе формирования атомной отрасли финансово-экономический и учетный блок (ФЭБ-блок) отрасли был представлен тремя самостоятельными направлениями: плановым, учетным и финансовым. Однако в связи с особенностями экономики того периода, все эти три направления не были развиты, имели небольшой штат и функционировали в усеченном виде.

Финансово-экономический блок Минсредмаша

Организационная структура управления атомным проектом СССР, обеспечившая проведение первого ядерного испытания, сохранялась до 1953 г. Далее, когда работы и испытания в ядерной сфере стали систематическими, а их интенсивность и сложность увеличились, наступил следующий этап совершенствования государственной системы организации и управления атомной отраслью в СССР. Появилась необходимость в более четкой организации государственной службы.

На заседании Президиума ЦК КПСС (протокол № 10 от 26.06.1953 г.) было принято решение об образовании Министерства среднего машиностроения (МСМ) СССР. В его состав вошли 1-е и 3-е Главные управления. В соответствии с этим же решением ликвидировался Специальный комитет при Совете министров СССР с передачей аппарата бывшего Спецкомитета в Министерство среднего машиностроения СССР.

Министром среднего машиностроения СССР был назначен В. А. Малышев. Он же — заместитель председателя Совета министров СССР, подотчетен только председателю СМ СССР Г. М. Маленкову и секретарю ЦК КПСС, председателю Совета обороны Н. С. Хрущеву.

Постановлением СМ СССР от 09.07.1953 г. № 1704-669сс «О Министерстве среднего машиностроения» была утверждена первая структура Минсредмаша СССР и установлена численность центрального аппарата — 3 033 человека, в том числе 583 спецприемщика на объектах.

13 июля 1953 г. министр среднего машиностроения СССР В. А. Малышев утвердил штатную численность главных управлений, управлений и отделов министерства. 18 июля 1953 г. был подписан приказ о назначении начальников управлений и самостоятельных отделов министерства.

Из 33 подразделений центрального аппарата Минсредмаша, подчиняющихся непосредственно министру, финансово-экономические функции выполняли четыре подразделения, имеющие статус «управления»:

- Планово-экономическое управление — 51 человек;
- Управление рабочих кадров, труда и заработной платы — 34 человека;
- Финансовое управление — 15 человек;
- Центральная бухгалтерия — 22 человека.

Таким образом, первая в Минсредмаше ФЭБ-структура была представлена тремя традиционными направлениями: планово-экономическим, финансовым и учетным. Из этих трех блоков наиболее развито было планово-экономическое. Это обусловлено тем, что в эпоху плановой экономики происходило директивное планирование всех основных форм экономической деятельности, использования и распределения ресурсов. Планово-экономическое управление занималось разработкой и представлением в Совет министров СССР планов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, производства, капитального строительства, материально-технического снабжения и финансирования по предприятиям и организациям Министерства среднего машино-



Рис. 1. Финансово-экономические структуры Минсредмаша

строения и других министерств и ведомств, выполняющих работы по заданиям правительства, выявляло отклонения от предписанных моделей хозяйственного поведения предприятий.

Роль Центральной бухгалтерии сводилась к работе с первичной документацией и к контролю за сохранением социалистической собственности. Потребителем информации, подготовленной Центральной бухгалтерией, могло быть только государство в лице конкретного руководителя Минсредмаша, т. к. вся отчетность по работам Министерства представлялась только Президиуму ЦК КПСС и Президиуму Совета министров СССР. Министерства и ведомства, привлеченные к выполнению заказов Министерства среднего машиностроения, направляли отчетность по этим заказам только Министерству среднего машиностроения.

Несмотря на то, что в структуре Минсредмаша присутствует Финансовое управление, численность его штата составляла всего лишь 15 человек. В условиях планово-директивной экономики финансово-кредитный механизм был частью хозяйственного механизма государства. Его основу составляла централизованная система планирования, форм, методов и условий финансирования и кредитования общественного производства.

Финансирование, материально-техническое снабжение и содержание Министерства среднего машиностроения, его научно-исследовательских, опытно-конструкторских, проектных организаций и промышленных предприятий, а также работ, выполняемых другими министерствами и ведомствами по заказам Министерства среднего ма-

шиностроения, осуществлялись из союзного бюджета по статье «специальные расходы». А в отношении планирования производства, капитального строительства, материально-технического и рабочего снабжения и труда устанавливался такой же порядок по линии Госплана. Финансирование капитального строительства для Министерства среднего машиностроения производилось через Госбанк СССР.

Впервые с созданием Министерства в структуре аппарата появляется подразделение с функциями управления трудом и зарплатой. Это направление входит в состав Управления рабочими кадрами.

Несмотря на присутствие в структуре Минсредмаша трех самостоятельных экономического, финансового и учетного блоков значение их было не высоко. Им отводилась второстепенная роль, связанная с обеспечением любой ценой выполнения государственных заданий. Поэтому в 1954 г. во исполнение постановления Совета министров СССР от 13.11.54 г., когда министр среднего машиностроения СССР В. А. Малышев подписал приказ о мерах по улучшению организационной структуры и об устранении излишеств в штатах административно-управленческого персонала. Реорганизация коснулась и ФЭБ-блока. Финансовое управление было преобразовано в финансовый отдел, а управление рабочих кадров, труда и заработной платы — в отдел рабочих кадров, труда и зарплаты (рис. 1).

Реорганизация министерства 1954 г. носила структурный характер и была направлена на сокращение численности центрального аппарата

МСМ, не затрагивая функций, возложенных на каждое подразделение.

Внутриотраслевые отношения «министерство – предприятие» выстраивались на основе формирования единой системы управления на принципах жесткой централизации и регламентации деятельности на всех уровнях. Это давало в результате типичную линейно-функциональную структуру управления. Ответственность и полномочия были жестко распределены, задача управленцев сводилась к точному исполнению указаний свыше. Предприятия практически не имели самостоятельной финансово-экономической функции, эту роль исполняло министерство. Так, Постановлением Совета министров СССР от 29.07.1953 г. № 2006-822сс «О задачах и правах Министерства среднего машиностроения» определено, что МСМ осуществляет руководство предприятиями, НИИ, КБ и проектными институтами, находящимися в ведении Министерства среднего машиностроения, а также наблюдение и контроль за работой предприятий и организаций, находящихся в системе других министерств и ведомств, занимающихся разработкой и производством изделий по использованию атомной энергии, зенитно-управляемых ракет, самолетов-снарядов и ракет дальнего действия.

Особенности управления финансово-экономической деятельностью Минатома

После Чернобыльской аварии 21 июня 1986 г. было образовано Министерство атомной энергетики СССР, в задачу которого входило руковод-

ство и строительство АЭС. Последующий трех-летний опыт работы показал нецелесообразность наличия в одном ведомстве разработчиков реакторов и изготовителей активных зон, а в другом — строителей АЭС и эксплуатирующего персонала. В июне 1989 г. постановлением правительства на базе Минсредмаша и Министерства атомной энергетики было образовано объединенное Министерство атомной энергетики и промышленности СССР (МАЭП), которое просуществовало до 29 января 1992 г.

После распада Советского Союза и образования СНГ в России 29 января 1992 г. было образовано Министерство по атомной энергии (Минатом). События 1980–1990-х гг. наложили свой отпечаток и на структуру управления атомной отраслью. 25–26 июня 1987 г. на Пленуме ЦК КПСС было принято решение о коренной перестройке в управлении экономикой, а 30 июня 1987 г. был принят Закон СССР «О государственном предприятии (объединении)» перераспределивший полномочия между министерствами и предприятиями в пользу последних. В июле 1988 г. выходит Постановление Совета министров СССР от 30.07.1988 г. № 923 «О переводе предприятий, объединений и организаций Министерства атомной энергетики СССР на полный хозяйственный расчет и самофинансирование». И с 1 января 1989 г. предприятия Минатома были переведены на новую систему хозяйствования.

Главной формой планирования и организации деятельности предприятия стал пятилетний план экономического и социального развития. С этого



Рис. 2. Финансово-экономические службы Министерства по атомной энергии в 2001 г.

момента предприятия самостоятельно стали разрабатывать и утверждать свои пятилетние планы. Годовые планы разрабатывались и утверждались предприятием самостоятельно исходя из его пятилетнего плана и заключаемых хозяйственных договоров. При этом предприятие планировало выпуск продукции (работ, услуг) и другие показатели социально-экономического развития, конкретизируя задания пятилетнего плана, решало вопросы материально-технического обеспечения ресурсами и СМР с соответствующими организациями.

Таким образом, изменились сам предмет и порядок взаимодействия Министерства и предприятия. Произошло перераспределение финансово-экономической функции внутри отрасли, существенно возросла роль ФЭБ-функции предприятия, увеличилась степень свободы, а соответственно, и ответственности организаций за планирование и результаты своей деятельности.

Для обеспечения эффективного взаимодействия с подведомственными предприятиями в новых условиях хозяйствования возникла необходимость создания дополнительных подразделений в структуре финансово-экономического блока Минатома. К задачам ФЭБ министерства наряду с традиционными — планирования, учета и администрирования — добавилась аналитическая функция и задача нормативно-правового обеспечения. Структура ФЭБ-блока Минатома состояла из следующих департаментов и управлений (рис. 2):

- Департамент отраслевой экономики и планирования;
- Департамент финансов, анализа и расчетов;
- Управление бухгалтерского учета и отчетности;

- Департамент нормативно-правового обеспечения и регулирования форм собственности;
- Управление оптимизации производственно-экономических отношений.

Отсюда видно, что структура финансово-экономического блока Минатома по-прежнему сохраняет три классические для нее составляющие: экономическую — в лице Департамента отраслевой экономики и планирования, финансовую — в лице Департамента финансов, анализа и расчетов и учетную — в лице Управления бухгалтерского учета и отчетности.

ФААЭ «Росатом»

В целях совершенствования структуры федеральных органов исполнительной власти 9 марта 2004 г. Указом Президента РФ было образовано Федеральное агентство по атомной энергии (ФААЭ) «Росатом» с подчинением вновь образованному Министерству промышленности и энергетики Российской Федерации. В структуре Правительства статус агентства занимал одну из самых низких позиций (наряду с федеральными агентствами по туризму, физкультуре и спорту и другими). С целью устранения несоответствия противоречий, возникших между миссией атомной отрасли и позицией агентства в структуре Правительства РФ, Указом Президента РФ от 20.05.2004 г. № 649 ФААЭ было напрямую подчинено Правительству Российской Федерации. Росатом сохранил практически все свои функции, кроме законотворческой.

В соответствии с приказом Росатома от 23.07.2004 г. № 53 «Об утверждении структуры Федерального агентства по атомной энергии» структура ФЭБ-блока состояла из следующих управлений и департаментов (рис. 3):



Рис. 3. Подразделения ФЭБ Федерального агентства по атомной энергии в соответствии с Приказом ФААЭ от 23.07.2004 г. № 53 «Об утверждении структуры Федерального агентства по атомной энергии»



Рис. 4. Система управления в соответствии с Федеральным законом от 01.12.2007 г. № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»»

- Управление бюджетного планирования и государственного заказа;
- Управление стратегического планирования, экономики и инвестиций;
- Управление финансов, учета, расчетов и аудита.

Правовыми аспектами руководило Управление правового обеспечения, реструктуризации и регулирования прав собственности.

Впервые построение структуры финансово-экономического блока ФААЭ отличается от классического. Здесь не наблюдается четкой грани между управлением экономикой, финансами и учетом. Экономикой занимаются сразу два подразделения, причем одно из них ориентировано только на экономику гособоронзаказа. А во втором, кроме стратегического планирования и экономики, появляется направление, связанное с оценкой эффективности инвестиций.

Финансовая составляющая, как и в эпоху начала атомного проекта (1945–1946 гг.), снова вошла в состав подразделения, ориентированного на бухучет (Управление финансов, учета, расчетов и аудита).

Госкорпорация «Росатом»

8 июня 2006 г. Президент подписал программу, в которой были четко определены цели, задачи и перспективы развития российской атомной отрасли до 2012 г. За два года (с 2006 по 2007 г.) в отрасли прошла реструктуризация, в результате которой она разделилась на гражданский и военный сектор. Появились пять дивизионов, вобравших в себя все направления деятельности отрасли.

1 декабря 2007 г. атомная отрасль получила новое организационно-правовое оформление.

В соответствии с законом № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»» Госкорпорация стала обладать особым статусом в системе юридических лиц. В отличие от Федерального агентства по атомной энергии, которое было уполномоченным федеральным органом исполнительной власти и подчинялось Правительству РФ, Госкорпорация «Росатом» становится некоммерческой организацией, у которой высшими органами управления являются наблюдательный совет, генеральный директор и правление. Руководитель, возглавляющий Федеральное агентство, назначается на должность и освобождается от нее решением Правительства РФ. Генерального директора Госкорпорации, также как и председателя и четырех членов наблюдательного совета Госкорпорации «Росатом» назначает Президент РФ. Единственным учредителем Госкорпорации является Российская Федерация. Таким образом, Президент РФ усиливает собственный контроль над атомной отраслью (рис. 4).

Положения 317-ФЗ наделили Госкорпорацию совмещенными полномочиями субъекта частного права и одновременно — федерального органа исполнительной власти. Росатом, как и прежде Минатом, в соответствии с законом «Об использовании атомной энергии» (ст. 20 ФЗ от 21.11.1995 г. № 170-ФЗ) является органом государственного управления использованием атомной энергии. Закон от 01.12.2007 г. № 317-ФЗ «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»» (ст. 8) наделяет Госкорпорацию полномочиями в сфере нормативно-правового регулирования в установленной сфере деятельности: «Нормативные правовые акты Корпорации издаются в форме приказов, поло-



Рис. 5. ФЭБ-блок Госкорпорации «Росатом» (по состоянию на 01.08.2008 г.)

жений и инструкций, обязательных для федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов РФ, органов местного самоуправления, юридических и физических лиц».

Одновременно Росатом выполняет и функции субъекта частного права — он занимается производством электрической и тепловой энергии, продает эту энергию, а также товары и услуги в своей отрасли, участвует в коммерческих проектах, распоряжается своим имуществом, осуществляет инвестиции в российские и иностранные организации (ст. 15, 17).

Структура финансово-экономического блока аппарата Государственной корпорации в первые два года реструктуризации отрасли сохраняла на себе влияние Федерального агентства по атомной энергии. По-прежнему финансовый и учетный блоки находятся в одной структурной вертикали (Департамент финансового и бухгалтерского учета). Экономика сосредоточена в Департаменте мониторинга, экономического прогноза и бюджетного планирования. Возглавляет эти два направления заместитель генерального директора по финансово-экономическим вопросам. В этой же структурной вертикали находится и департамент правовой и законотворческой деятельности (рис. 5).

Начинают формироваться структуры, отвечающие современным требованиям финансового менеджмента. Впервые в Госкорпорации создается и развивается направление, связанное с внутренним контролем и аудитом. Оно оформляется в самостоятельный департамент под непосред-

ственным руководством генерального директора Госкорпорации «Росатом».

В апреле 2009 г. финансово-экономический блок Госкорпорации был разделен на две части.

I. Структура заместителя генерального директора по финансово-экономическим вопросам, статс-секретаря, основные функциональные обязанности которого сосредоточены на ФЭБ-взаимодействии с органами государственной власти (бюджет, ФЦП, законодательная инициатива и т. п.)

II. Структура заместителя генерального директора по финансам, деятельность которого направлена на внедрение новых принципов управления финансовой функцией Госкорпорации и выстраивание новой вертикали взаимодействия ФЭБ-блока Росатома и подведомственных предприятий.

Такое разделение предшествовало событиям, связанным с принятием отраслью курса на повышение эффективности управления. 20 мая 2009 г. правление Госкорпорации «Росатом» утвердило «Программу трансформации финансово-экономического блока (ФЭБ)». Основными направлениями программы стали организация финансово-экономического блока, управление эффективностью деятельности, учет и отчетность, корпоративные финансы/казначейство, информационные технологии.

С целью реализации «Программы трансформации» меняются принципы построения финансово-экономического блока Госкорпорации «Росатом». Приказом от 8.12.2009 г. № 860 утверждена новая структура заместителя генерального директора по экономике и финансам.

В ее состав вошли:

- бухгалтерия;
- Департамент экономики и контроллинга;
- Управление инвестиционной политики;
- казначейство;
- Департамент информационных технологий.

В этой структуре снова четко выделены три классические финансово-экономические направления. За экономику отвечает Департамент экономики и контроллинга. Деятельность его направлена на обеспечение реализации процессов экономического планирования и оценки деятельности. Более того, это подразделение выполняет еще и функцию проектного офиса, т. к. оно реализует направление «Программы трансформации ФЭБ Госкорпорации «Росатом»», связанное с управлением эффективностью деятельности и реализацией проектов бизнес-планирования, бюджетирования, отчетности по КПЭ.

Особенностью этого подразделения является то, что в каждом дивизионе атомной отрасли, оформленном как дирекция по направлению деятельности, создано подразделение в статусе управления, отвечающее за реализацию процессов бюджетирования и оценки деятельности в подведомственных дирекции предприятиях. Эти управления по отношению к Департаменту экономики и контроллинга являются центрами финансовой ответственности (ЦФО) второго уровня, а соответствующие структуры предприятия — ЦФО третьего уровня. Выстраивание подобной вертикали управления ФЭБ-блоком призвано обеспечить достижение целей, решение поставленных задач и оперативность внедрения изменений на всех уровнях управления финансово-экономической деятельностью в Госкорпорации.

Проект по внедрению единой инвестиционной политики, в связи с масштабными задачами, поставленными перед атомной отраслью по строительству АЭС, выведен в самостоятельное подразделение в статусе управления, подчиняющегося напрямую заместителю генерального директора Госкорпорации по экономике и финансам.

Финансовая функция сосредоточена в казначействе. Деятельность этого подразделения направлена на создание эффективной централизованной системы управления денежными потоками. Это подразделение реализует проект — корпоративные финансы/казначейство. Основные задачи этого подразделения:

- администрирование расчетов;
- управление ликвидностью;
- обеспечение исполнения ведомственной бюджетной росписи, использования внебюд-

жетных средств в соответствии с полномочиями главного распорядителя и получателя средств федерального бюджета, а также государственного заказчика по ГОЗу, федеральным целевым программам и федеральной адресной инвестиционной программе в установленной сфере деятельности Госкорпорации;

- администрирование исполнения инвестиционных бюджетов;
- разработка финансовой стратегии;
- управление эффективностью использования имущества;
- разработка политики в области обеспечения страховой защиты;
- разработка долгосрочной финансовой модели.

Классические задачи бухгалтерского учета решает бухгалтерия Госкорпорации. Новым является то, что реализация «Программы трансформации ФЭБ Госкорпорации «Росатом»» должна будет обеспечить внедрение в отрасли единой методологии учета и отчетности, сократить сроки подготовки ежемесячной и консолидированной отчетности, перейти на составление аудируемой отчетности по МСФО. В дальнейшем планируется перевести предприятия и организации Госкорпорации на новую сервисную модель оказания услуг по ведению бухгалтерского и налогового учета.

Для этого в 2009 г. создано новое юридическое лицо ЗАО «Гринатом», которое должно стать общим центром обслуживания. Суть нововведения заключается в передаче рутинных функций предприятий или подразделений компании специализированному общему центру, чтобы они могли сосредоточить имеющиеся ресурсы на решении основных бизнес-задач, не теряя при этом своей самостоятельности. Такая передача функций схожа с аутсорсингом, когда подобные работы выполняются сторонним подрядчиком. Правда, в данном случае в роли подрядчика выступает специально созданное подразделение корпорации.

Повышение эффективности управления в современном мире невозможно без информационных технологий. Анализ состояния ИТ атомной отрасли показал, что в последние 15 лет предприятия отрасли развивали информационные технологии самостоятельно и обособлено друг от друга. Эксплуатируется большое количество разнородных систем, неинтегрированных между собой, нет единого информационного пространства. ИТ-инфраструктура не способна обеспечить развитие и внедрение новых современных корпоративных ИТ-решений.



Рис. 6. Структура ФЭБ Госкорпорации «Росатом» в соответствии с приказом от 8.12.2009 г. № 860

Для обеспечения эффективной поддержки стратегических задач атомной отрасли необходима трансформация ИТ-функций. Для решения этой задачи и был создан Департамент информационных технологий. Полная структура финансово-экономического блока Госкорпорации «Росатом» приведена на рис. 6.

По словам заместителя генерального директора Госкорпорации по экономике и финансам Н. И. Соломона: «Главной целью “Программы трансформации ФЭБ” является повышение эффективности отрасли. Программа предусматривает построение прозрачных процессов управления финансами и жесткий контроль за расходованием средств Госкорпорации. Это одна из важнейших задач, которая была возложена на Госкорпорацию при ее создании».

Итак, признаком эффективности хозяйственного субъекта является эффективность хозяйственно-экономическая. То есть, те самые процессы, которые находятся в введении финансово-экономического блока.

Госкорпорация «Росатом» создавалась для достижения максимальной эффективности управления отраслью. Это ее стратегическая цель. Эффективное управление финансовыми потоками — это тот инструмент, который поможет руководителям отрасли, дивизионов, предприятий в правильном своевременном принятии управ-

ленческих решений, направленных на достижение стратегии. Это и определяет современную структуру ФЭБ-блока отрасли.

Таким образом, история функционирования и изменения финансово-экономической модели атомной отрасли показывает, что практически всегда функции, связанные с экономикой, финансами и учетом, разделены и организационно оформлены в самостоятельное подразделение.

В зависимости от того или иного исторического периода, а значит и роли атомной отрасли в развитии государства, эти три классических направления или существуют как самостоятельные подразделения, подчиняющиеся непосредственно руководителю отрасли, или замыкаются на единого функционального руководителя в ранге заместителя.

БЫКОВА Светлана Павловна —
ведущий специалист отдела стратегического анализа и корпоративного взаимодействия

КАРТАШОВ Геннадий Алексеевич —
финансовый директор РФЯЦ-ВНИИЭФ, кандидат технических наук, профессор

ЩЕРБАКОВА Ирина Алексеевна —
начальник отдела стратегического анализа и корпоративного взаимодействия