

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Чернятин Дмитрий Михайлович**

Аспирант, Сибирский государственный  
аэрокосмический университет им. академика  
М.Ф. Решетнева, г. Железногорск

### EFFECTIVE MANAGEMENT OF NON-CORE ASSETS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

*D. Chernyatin*

#### Annotation

Analyzed existing approaches to the management of non-core assets of industrial enterprises. Developed an integrated algorithm of restructuring of non-core assets, which allows to present the entire sequence of actions with the industrial enterprise assets, including management decisions on how to restructure them.

**Keywords:** Industrial enterprises, restructuring non-core assets, non-core units, ways of restructuring, management, efficiency.

#### Аннотация

Проведен анализ существующих подходов к управлению непрофильными активами промышленных предприятий. Разработан комплексный алгоритм реструктуризации непрофильных активов, позволяющий представить всю последовательность работы с активами промышленного предприятия, включая управленческие решения относительно способов их реструктуризации.

#### Ключевые слова:

Промышленные предприятия, реструктуризация, непрофильные активы, непрофильные подразделения, способы реструктуризации, управление, эффективность.

**Н**еобходимость эффективного управления непрофильными активами российских промышленных предприятий не вызывает сомнений. В современных условиях предприятия, обремененные непрофильными активами, показывают свою неконкурентоспособность. Основными проблемами являются неэластичность их производства и низкая экономическая эффективность контролируемых ими активов.

Так, для повышения эффективности управления активами государственных предприятий, в целях исполнения Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012г. №596 "О долгосрочной государственной экономической политике", приказом Росимущества от 25.07.2013г. №218, была утверждена "Методология определения профильности активов". Разработанная Методология (в редакции приказа Росимущества от 18.12.2014г. №501) определяет понятие профильности активов, устанавливает порядок выявления непрофильных активов в имуществе, критерии их классификации и порядок отчуждения для компаний с государственным участием, в которых доля Российской Федерации составляет более 50% [1, 2].

Тем не менее, на сегодняшний день темпы обращения с непрофильными активами государственных предприятий до сих пор констатируются как низкие. В связи с

этим, до 15 сентября 2016г., в рамках директив правительства РФ, Советы директоров госкорпораций, госкомпаний и акционерных обществ из специального перечня, в которых РФ владеет более 50% акций, должны утвердить программы отчуждения непрофильных активов [13, 15].

Данные обстоятельства позволяют утверждать, что проблемы эффективности управления непрофильными активами хозяйствующих субъектов до сих пор остаются актуальными для российской экономики. От непрофильных активов избавляются как крупные, малые и средние предприятия, так и региональные и муниципальные власти. Поэтому, вопросы увеличения экономической отдачи многочисленных активов промышленных предприятий приобретают сегодня особую значимость.

Целью настоящего исследования является проведение анализа существующих подходов к управлению непрофильными активами промышленных предприятий и разработка комплексного алгоритма их реструктуризации.

Под непрофильными активами в данной работе мы будем понимать активы, которые не задействованы в основной деятельности предприятия, определенной долгосрочной стратегией его развития.

Одним из основных подходов к повышению эффективности управления непрофильными активами промышленных предприятий является их комплексная реструктуризация. Соответственно эффективность управления непрофильными активами в первую очередь рассматривается сегодня как эффективность их реструктуризации.

Изучение экономической литературы и нормативно-правовых актов, показало, что на сегодняшний день отсутствует общепринятый подход к порядку реструктуризации непрофильных активов.

Например, В.А. Денисов считает, что выстраивание работы с непрофильными активами включает в себя несколько этапов:

- ◆ инвентаризацию и классификацию непрофильных активов;
- ◆ отработку стратегии использования или продажи каждого актива, включая возможную реструктуризацию в целях повышения эффективности бизнеса;
- ◆ реализацию выработанной стратегии [4].

Методология работы с непрофильными активами госпредприятий в редакции приказа Росимущества от 18.12.2014г. №501 также начинает работу с активами с классификации всей совокупности активов организации (в виде реестра единиц управленческого учета). Далее проводится анализ каждой единицы управленческого учета (Е2У) с учетом определенных факторов их влияния на достижение целей и задач, определенных в стратегии

предприятия. В отношении Е2У, определенной как непрофильная, на основании ряда критериев принимается решение об отчуждении или сохранении непрофильного актива [2].

По мнению И. Салимова при реструктуризации непрофильных активов необходимо придерживаться следующей последовательности:

- ◆ оценка и анализ основного бизнеса;
- ◆ разработка плана реорганизации бизнеса;
- ◆ выделение непрофильных активов;
- ◆ комплексный анализ и оценка непрофильных активов;
- ◆ выбор схем реструктуризации непрофильных активов [10].

Ряд авторов, в порядок реструктуризации непрофильных активов предприятия, на наш взгляд, добавляют такие важные этапы, как анализ эффективности работы непрофильного актива и рынка соответствующей продукции, анализ рисков выделения непрофильного актива и меры по их снижению, оценку эффективности результатов реструктуризации, а также выстраивание отношений с выделенными непрофильными подразделениями [9, 11].

Учитывая существующие на сегодняшний день схемы работы с непрофильными активами, по результатам анализа мнений специалистов в данной области, представим комплексный алгоритм реструктуризации непрофильных активов промышленного предприятия, изображенный на рис.1.

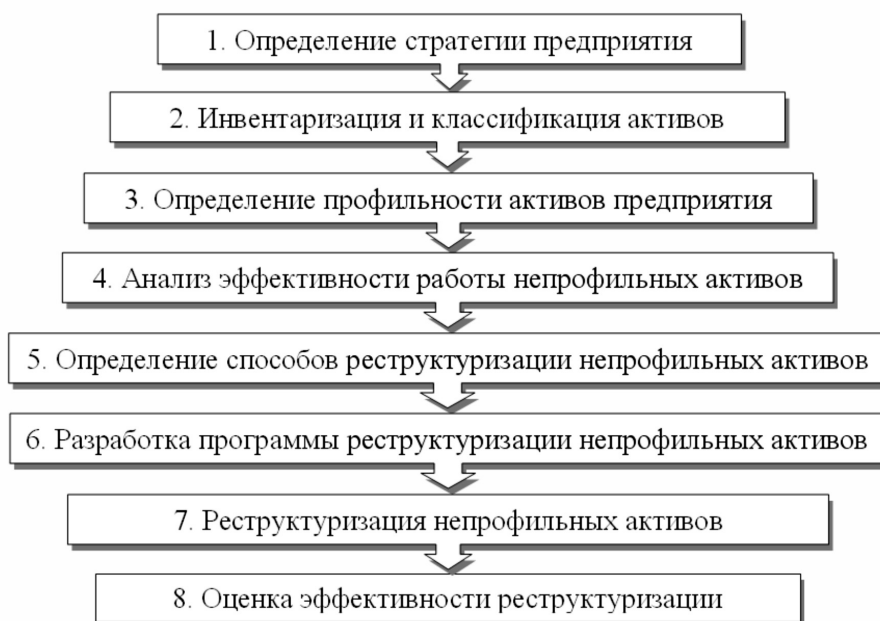


Рисунок 1. Алгоритм реструктуризации непрофильных активов промышленного предприятия.

Предложенный алгоритм, по нашему мнению, охватывает все необходимые этапы управления данным процессом, начиная с определения стратегии развития предприятия и заканчивая оценкой эффективности проведенного комплекса мероприятий по реструктуризации непрофильных активов организации.

1. На первом (подготовительном) этапе данного алгоритма, по нашему мнению, необходимо выполнить одну из самых важных задач всего процесса реструктуризации непрофильных активов – определиться с дальнейшей Стратегией развития предприятия, т.е. четко сформулировать стратегические цели и задачи организации в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Именно правильно выбранная Стратегия предприятия позволит определить профильность актива и его связь с основными видами деятельности организации.

2. Следующий шаг предусматривает проведение полной инвентаризации и классификации всех активов предприятия. Целью данного этапа является выявление всего многообразия активов предприятия для дальнейшего принятия управленческих решений относительно способов реструктуризации тех активов, которые будут отнесены к непрофильным.

3. Далее следует провести анализ каждого актива, с точки зрения его влияния на достижение целей и задач, определенных в Стратегии, что позволит выделить перечень непрофильных активов организации.

Анализ данного вопроса показывает, что большинство авторов сходятся во мнении, понимая под профильными активами имущество предприятия, используемое им для осуществления основного вида деятельности. Соответственно, активы, не задействованные напрямую в выработке основной продукции, т.е. не связанные с основным видом деятельности, считаются непрофильными [3, 5, 6, 16]. Как правило, это медицинские, гостиничные, спортивно-оздоровительные, образовательные и досуговые объекты, а также объекты культуры и искусства, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и общественного питания, мастерские, производственные и складские площади и т.п.

К непрофильным активам, в том числе относят движимое имущество, акционерный капитал, доли участия в деятельности других предприятий и прочие экономические ресурсы, используемые в непрофильной деятельности [4, 7, 12]. Признаки непрофильности могут иметь и такие активы, которые не используются в настоящее время и не планируются к использованию в дальнейшем, не зависимо от их причастности к основным видам деятельности организации. Результатом данного этапа должен стать разработанный Реестр непрофильных активов организации.

Не смотря на сформировавшуюся, на сегодняшний день, терминологию активов предприятия, мы считаем, что окончательные критерии профильности собственного имущества сугубо индивидуальны и зависят от специфики, финансового состояния, планов по развитию и особенностей каждой отдельно взятой организации (отрасли).

4. Одной из самых сложных задач всего процесса реструктуризации непрофильных активов является анализ эффективности их работы (участия в деятельности организации), по результатам которого определяются наиболее эффективные и рациональные способы их реструктуризации.

Например, О.А. Рябцун считает, что наиболее точной мерой эффективности реструктуризации является величина анергии, которую удалось бы устранить в результате реструктуризации непрофильных активов. Автор рекомендует реструктуризацию непрофильного актива тем способом, чистая текущая стоимость проекта которого будет максимальной, в зависимости от необходимости сохранения контроля над данным активом [8].

В целом, большинство исследователей выделяют такие критерии принятия управленческих решений как рыночная стоимость непрофильного актива, уровень прибыльности, рентабельности, потребность непрофильного актива в инвестициях, вклад актива в общую Стратегию, его вовлеченность во внутрихозяйственную деятельность организации, социальную значимость и др. [7, 11, 16]. Также, на принятие решения об отчуждении или сохранении непрофильного актива влияют такие факторы как стратегическая важность и его значительная связь с основным бизнесом, обеспечение непрофильным активом безопасности основных бизнес процессов организации (информационной, экономической, финансовой, предотвращение чрезвычайных ситуаций и т.п.) [2, 12].

5. По результатам проведенного анализа, на основании разработанных критериев, по каждому непрофильному активу принимается соответствующее решение об отчуждении либо сохранении данного актива организации.

Исследование вопроса реструктуризации промышленных предприятий позволяет определить все возможные управленческие решения относительно дальнейшей судьбы непрофильных активов, в зависимости от принятой собственником методики классификации непрофильных активов и анализа эффективности их участия в основной деятельности организации (рис.2).

В случае принятия решения о сохранении непрофильного актива он может быть интегрирован в основной производственный цикл, т.е. может продолжить развитие в



Рисунок 1. Алгоритм реструктуризации непрофильных активов промышленного предприятия.

составе предприятия, в том числе с учетом модернизации, диверсификации или переупрофилирования его деятельности, а также в целях реализации на его базе проектов, имеющих положительный экономический эффект.

Сохранение в своей структуре критически важных непрофильных активов зачастую позволяет избежать определенных рисков, связанных с осуществлением основной деятельности промышленного предприятия. Если актив при этом является рентабельным, то его можно рассматривать и как соответствующий финансовый резерв организации.

Сохранение контроля над непрофильным активом может также производиться передачей его в доверительное управление. В этом случае мотивированный менеджмент (доверительный управляющий) призван эффективно управлять непрофильным имуществом в интересах собственника данного актива. Иногда принимаются временные варианты управления непрофильными активами в целях увеличения стоимости активов или снижения рисков управления ими.

Еще одним способом сохранения контроля над непрофильным активом является передача его в аренду. Такой вариант обычно выбирают для активов имеющих возможность приносить дополнительную прибыль, частично используемых или имеющих перспективы использования в основном производстве, или

продажа которых, в настоящее время, не возможна или экономически не целесообразна. К временно неиспользуемому активу может быть применен и такой способ реструктуризации как консервация, которая представляет собой набор мероприятий, направленных на обеспечение сохранности объекта с возможностью возобновления его эксплуатации по мере необходимости.

Распространенным вариантов сохранения непрофильного актива является создание на базе непрофильного подразделения промышленного предприятия зависимого юридического лица в виде дочерней организации. Как правило, такое решение, наряду с задачей сохранения контроля над активом, принимается при необходимости обеспечения прозрачности, инвестиционной привлекательности и повышения производительности труда основного бизнес ядра.

Если принимается решение об отчуждении непрофильного подразделения предприятия, то можно рассматривать вариант его полного обособления в виде самостоятельной коммерческой организации. При этом в случае убыточности и неконкурентоспособности выделяемого подразделения, первоначально требуется реализовать комплекс мер, позволяющих повысить его рентабельность и конкурентоспособность на соответствующем рынке предоставления услуг до начала процедуры реструктуризации.

Отчуждение непрофильных активов также может происходить путем их безвозмездной передаче в муниципальную, федеральную либо субфедеральную собственность. В основном это касается социально значимых активов предприятия, передача которых органам власти регламентирована законодательством РФ.

В остальных случаях отчуждение непрофильных активов, в зависимости от их экономического и физического состояния, сопровождается продажей, меной или вынужденной ликвидацией.

Необходимо отметить, что на большинстве российских предприятий, наиболее экономически эффективным и приоритетным способом реструктуризации, является продажа непрофильных активов, в том числе и в случае передаче непрофильных функций другой организации, специализирующейся в данной области (аутсорсинг). Принятие же решения о ликвидации как правило осуществляется в случаях, если ранее проведенные процедуры по продаже не состоялись, имущество полностью разрушено или пришло в негодность или затраты на "ликвидацию" ниже, чем на осуществление других способов реструктуризации.

В отношении непрофильных активов также могут осуществляться такие действия как передача в залог прав на актив в качестве обеспечения по обязательствам организации или обязательствам бенефициаров поручительства организации, снижение контроля или изменение (увеличение) по инициативе организации (подконтрольных организации лиц) размера уставного (складочного) капитала юридического лица, изменение долей в договоре простого товарищества и т.п., влекущее уменьшение доли участия организации в юридическом лице (доли имущества, на которое организация имеет право) [14].

В данном случае, по нашему мнению, речь идет об оперативном управлении активами организации, поэтому эти варианты не следует относить к способам реструктуризации непрофильных активов.

С учетом индивидуальных особенностей имущества, может быть определена индивидуальная схема, в том числе с применением нескольких способов реструктуризации. В любом случае, целесообразность выбора и критерии того или иного способа реструктуризации непрофильных активов зависят от методики, определенной каждой отдельно взятой организацией (отраслью).

**6.** После принятия управленческих решений в отношении способов реструктуризации непрофильных активов предприятия в обязательном порядке требуется разработка Программы их реструктуризации. Данная Программа, призвана обеспечить качественную подготовку

предстоящего процесса реструктуризации, а также идентифицировать и минимизировать риски его проведения. Сложность программы и тщательность ее проработки зависят от статуса непрофильного актива и выбранного способа его реструктуризации.

Например, продажа непрофильного актива предполагает определение начальной цены (цены продажи) на основе выбранного подхода к определению стоимости отчуждаемого актива и определение порядка его продажи (торги, поиск инвестора и т.п.). Данная схема является распространенной и не требует сложных, детально разработанных Программ реструктуризации подобных активов.

При передаче органам власти социально значимых активов, помимо составления перечня передаваемого имущества и подготовки технико-экономического обоснования необходимости такой передачи, следует учесть последствия подобного решения на территории присутствия и разработать, в рамках Программы реструктуризации, соответствующий комплекс мероприятий и мер поддержки данных активов в переходный период.

Наиболее ответственные и сложные Программы реструктуризации касаются вывода непрофильных подразделений промышленных предприятий в самостоятельные коммерческие структуры и дочерние организации, особенно учитывая такую важную социальную составляющую непрофильных подразделений, как наличие работающего там персонала. В данном случае, Программа должна включать в себя не только разработку соответствующего бизнес-плана с указанием в т.ч. рисков выделения непрофильного подразделения, но и моделирование деятельности будущей организации, поэтапный порядок (план-график) выделения подразделения, обучение руководящего и административного состава, автоматизацию основных бизнес-процессов создаваемой организации, регламент будущего взаимодействия с реструктурированными подразделениями и т.д. От качества разработки и реализации данных Программ зависит успешное становление и развитие дочерних и самостоятельных коммерческих организаций на базе непрофильных подразделений промышленных предприятий.

**7.** После выполнения всех подготовительных процедур начинается фаза реализации выбранных способов реструктуризации непрофильных активов в соответствии с разработанными Программами их отчуждения (сохранения). По мнению большинства исследователей данного вопроса для организации комплексного процесса реструктуризации непрофильных активов промышленного предприятия, на каждом предприятии требуется создание определенного коллегиального органа (рабочей группы) обеспечивающего непрерывный конт-

роль, управление и корректировку проводимого процесса.

В части выделения непрофильных подразделений задачей коллегиального органа также будет являться дальнейшее выстраивание отношений с реструктурированными подразделениями предприятия.

8. Заключительным и очень важным этапом предложенного алгоритма работы с непрофильными активами является объективная оценка эффективности проведенной реструктуризации, самым общим критерием которой является соответствие ее результатов поставленной цели. Внедрение любых программ реструктуризации без подтверждения их эффективности является нецелесообразным.

Оценить эффективность мероприятий по реструктури-

зации непрофильных активов можно с использованием множества частных финансово-экономических показателей, таких как повышение эффективности использования активов, снижение финансовых затрат, связанных с их обслуживанием и содержанием, увеличение объемов производства и сбыта продукции, рост доходности организации и т.д.

По нашему мнению, степень эффективности реструктуризации непрофильных активов промышленных предприятий, прежде всего, будет зависеть от соблюдения данного алгоритма работы с непрофильными активами, а также от тщательной и качественной проработки задач на каждом из этапов последовательности их реструктуризации. Именно правильность реализации каждого шага разработанного алгоритма позволит получить положительную оценку эффективности реструктуризации непрофильных активов предприятия.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Приказ Росимущества от 25.07.2013г. №218 "Об утверждении Методологии определения профильности активов".
2. Приказ Росимущества от 26.09.2014г. №372 "О внесении изменений в приказ Росимущества от 25.07.2013 № 218".
3. Астраханцев Е.А., Поздеев В.Л. Особенности выделения непрофильных активов для цели финансового оздоровления неплатежеспособного предприятия // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс]. URL: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2011/2011-1/1/1.htm> (дата обращения 30.09.2016г.).
4. Денисов В.А. Непрофильные активы – стратегический инструмент или обременение // Расширяем кругозор. – 2013. – №2 (105). – С.78–87.
5. Денисова В.Р. Методический аппарат управления стоимостью непрофильных активов в условиях реорганизации корпоративных структур // Экономические науки. 2009. – №10. – С. 286–290.
6. Кондауров А.Н. Основные принципы классификации непрофильных активов – концептуализация понятия // Бизнес в законе. – 2012. – №1. – С. 344–345.
7. Ребизова А.Л. Непрофильные активы как объект бухгалтерского учета: Автореф. дис. канд. экон. наук. – М., 2010. – 28с.
8. Рябцун О.Я. Комплексная модель оценки эффективности и результативности реструктуризации непрофильных активов // Экономические науки. 2012. – №6. – С.99–104.
9. Рябцун О.Я. Подготовка к реструктуризации в зависимости от класса непрофильных активов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2012. – № 10 (45). – С. 139–148.
10. Салимов И. Непрофильные активы // Управление компанией. – 2006. – №11.
11. Фурщик М.А. Технология реструктуризации непрофильных активов. "III межрегиональная конференция "предпринимательство в промышленности: пути развития" 17–18.11.2014 [Электронный ресурс]. URL: [http://www.subcontract.ru/Conf2004/Disk/section3/section3\\_15.htm](http://www.subcontract.ru/Conf2004/Disk/section3/section3_15.htm) (дата обращения 20.09.2016г.).
12. Чернятин Д.М. Классификация непрофильных подразделений промышленных предприятий // Фундаментальные исследования. – 2016. – №4. – С. 683 – 689.
13. Госкомпании до 15 сентября должны утвердить планы продажи непрофильных активов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.finmarket.ru/news/4363636/> (дата обращения 24.09.2016г.).
14. Методические рекомендации по разработке Положения о распоряжении непрофильными активами акционерного общества, в котором доля участия Российской Федерации или доля голосов в высшем органе управления которого, находящихся в распоряжении Российской Федерации, в совокупности превышает 50%. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosim.ru/> (дата обращения 28.09.2016г.).
15. Методические указания по выявлению и отчуждению непрофильных активов. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71345134/#ixzz4LXIJe6Md> / (дата обращения 28.09.2016г.).
16. Работа над активами // Финансовый директор. 2007. №9 [Электронный ресурс]. URL: <http://fd.ru/articles/26747-rabota-nad-aktivami> (дата обращения 27.09.2016г.).