

Максимова Татьяна Геннадьевна**Maksimova Tatiana Gennadyevna**

доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой финансовой стратегии
Санкт-Петербургского национального
исследовательского университета
информационных технологий, механики и оптики
(Университета ИТМО)

D.Phil. in Economics, Professor,
Head of Financial Strategy Department,
Saint Petersburg National Research University of
Information Technologies,
Mechanics and Optics

Чужбовский Кирилл Леонидович**Chuzhbovskiy Kirill Leonidovich**

заместитель генерального директора
по экономике и правовому обеспечению
акционерного общества
«Научно-исследовательский институт «Вектор»

Deputy General Director
for Economics and Legal Support,
"Research Institute "Vector", JSC

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

IMPROVEMENT OF EFFICIENCY OF NON-CORE ASSETS OF AN ENTERPRISE: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Аннотация:

Проведена оценка подходов к управлению непрофильными активами как элементом инфраструктуры современных предприятий. Показано, что действующие сегодня методы управления подобными активами решают изолированную единичную задачу – снижение текущих издержек организации за счет высвобождения нерентабельных активов. Представлен комплексный подход к управлению ими в интересах компаний, их трудовых коллективов и управляющих холдингов. Предлагается вопрос продажи актива оценивать с точки зрения баланса интересов предприятия при продаже во взаимосвязи с альтернативным его использованием как компонента мотивации персонала, а также с перспективами применения планируемой выручки от продажи актива.

Ключевые слова:

непрофильные активы предприятий, управление непрофильными активами, эффективность управления.

Summary:

The article deals with approaches to the management of non-core assets as a part of the infrastructure of modern enterprises. It has been found, that the current methods of non-core assets management solve the only problem of reducing current costs of an enterprise through releasing of unprofitable assets. The authors present a balanced approach to the non-core assets management in the interests of enterprises, their work teams, and managers of the holding companies. Possible sale of assets is suggested to consider in the context of the balance of the interests of a company, its alternative use as motivation of the staff, as well as the advantages from the revenue obtained after the sale.

Keywords:

non-core assets, non-core assets management, management efficiency.

Введение

Современный этап развития экономики России ставит перед промышленными предприятиями – владельцами социальных активов – вопрос об использовании и развитии социальной инфраструктуры: баз отдыха, детских садов и иных непромышленных объектов, которые не приносят дохода от функционирования. Как поступать компании, которая вынуждена не только формировать прибыль от своей деятельности в пользу акционеров, но и наращивать ее от года к году?

Экономические катаклизмы в разные периоды развития нашей страны неоднократно отражались на состоянии социальных объектов [1], которыми владеют многочисленные организации всех форм собственности. Бедственное положение экономики в начале – середине 1990-х гг., распад социалистических социальных и правовых институтов, общая деморализация населения привели к тому, что некогда мощная советская промышленность была переориентирована на конверсионные программы производства, а развитая социальная инфраструктура промышленности начала деградировать без поддержки предприятий и государства. Учреждения сталкивались с трудностями переходного периода на протяжении весьма непростой экономической ситуации 1995–1998 гг., когда государство масштабно не выполняло обязательств перед промышленностью по финансированию государственного оборонного заказа, задерживало выплаты бюджетным учреждениям и гражданам в виде зарплат и пенсий.

С 2000 г. в экономике России начался рост ВВП: в 2000 г. – 10,0 %; 2001 – 5,7; 2002 – 4,9; 2003 – 7,3; 2004 – 7,2; 2005 – 6,4; 2006 – 7,7; 2007 – 8,1; 2008 – 5,6 [2]. Государство возродилось

и укрепилось, промышленные компании получили возможность обновить основные фонды и оборудование, успешно выполнить дорогостоящие государственные заказы. Однако по некоторым оценкам признаки рецессии в экономике страны отмечаются с 2013 г. [3], а в 2015 г. последствия экономического кризиса стали еще более явными. Подобная ситуация способствует активному поиску путей сокращений расходов и экономии на излишках, одним из которых выступает дотационная социальная сфера промышленных предприятий.

Общий подход современных холдингов к непрофильным активам

Тенденция управления промышленностью имеет вполне очевидную направленность на разгосударствление многих ее секторов, и в целом это правильно. Управлять эффективно производственными процессами должен бизнес, поскольку он для этого и создан. Так, с 2007 г. на основании федерального закона от 23.11.2007 г. № 270-ФЗ [4] в Российской Федерации функционирует государственная корпорация по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной продукции «Ростех».

Сегодня «Ростех» – корпорация, объединяющая спектр подконтрольных организаций: холдингов («Вертолеты России», «Радиоэлектронные технологии», «Калашников», «Швабе», «Объединенная приборостроительная корпорация», «Объединенная двигателестроительная корпорация» и др.), компаний прямого управления, инфраструктурных предприятий; в общей сложности более 600 производственных и иных юридических лиц [5]. Многие предприятия, включенные сейчас в контур управления ГК «Ростех», имеют большую социальную базу, доставшуюся им еще с советского времени: базы отдыха, детские сады, санатории, стадионы, дома культуры. Эти активы по современной терминологии относятся к группе непрофильных. То, что раньше выполняло важную социальную функцию и было территориально приближено к получателям социальных услуг прямо на предприятиях – к работникам и их семьям, теперь превращается в балласт, который не просто бесполезен для организаций, но тормозит их развитие.

Например, один из холдингов ГК «Ростех» – Объединенная судостроительная корпорация – планирует в ближайшее время распродать непрофильные активы на 20 млрд р. [6], направив вырученные деньги на модернизацию предприятий корпорации. В Санкт-Петербурге в холдинг ОСК входят все известные компании – «Адмиралтейские верфи», «Северная верфь», «Балтийский завод», «Рубин».

Подход холдингов ГК «Ростех» к распродаже непрофильных активов основан на Порядке работы с непрофильными активами в государственной корпорации «Ростех», утвержденном приказом корпорации от 25.11.2015 г. № 219 [7]. Указанный документ в свою очередь базируется на Концепции управления активами корпорации «Ростех», утвержденной приказом от 01.10.2015 г. № 185. В частности, согласно утвержденным критериям непрофильными являются следующие активы:

- объекты недвижимого имущества, не вовлеченные в профильную деятельность организации корпорации и не задействованные в реализации производственных программ;
- объекты недвижимого имущества, используемые неэффективно или экономический результат отчуждения которых выше эффективности применения в профильной деятельности;
- объекты недвижимого имущества, отнесенные к активам социального назначения организаций корпорации, в отношении которых комиссией или правлением корпорации принято решение об отчуждении с последующим перечислением 100 % средств от реализации (за вычетом расходов) в фонд финансирования социальных программ корпорации.

Как видно, неучастие в реализации профильных производственных программ может быть достаточной причиной для признания актива непрофильным.

Приоритеты холдингов при управлении непрофильными активами

Мероприятия по реализации непрофильных активов преследуют определенные цели. Во-первых, очевидно, что продажа активов предприятий позволяет получать дополнительные финансовые ресурсы. Это аналог приватизации имущества на уровне государства. Во-вторых, непрофильные активы в основном отвлекают от оборота средства на содержание, не принося взамен доходов. Иными словами, большинство непрофильных активов убыточно (за исключением условно непрофильных, например востребованных бизнесом объектов коммерческой аренды, которые не нужны непосредственно для выпуска продукции каким-нибудь судостроительным заводом, однако при этом исправно приносят прибыль в пополнение оборотных средств).

Как известно, экономика во все времена искала оптимальные способы использования ограниченных ресурсов. Найдено ли в рассматриваемом хозяйственном вопросе оптимальное решение? На первый взгляд – да. Любой актив требует управления, а это – люди, труд которых нужно оплачивать. Всякий актив подвержен износу, поломкам и т. п., т. е. требует расходов на ремонт, материалы и пр. Многие непрофильные активы напрямую составляют налогооблагаемую базу (земельные участки, здания), платить налоги нужно по факту владения, безотносительно к порядку использования объектов. Этот неполный перечень очевидных расходов порождает достаточно серьезные проблемы поиска вариантов их покрытия, по крайней мере, с нулевой прибылью.

В данном случае первый вопрос, ответ на который весьма важен: должна ли социальная инфраструктура приносить прибыль? Современный бизнес отвечает на него утвердительно. Прибыльность – синоним эффективности, а эффективность – тренд развития [8]. Однако очевидно, что получить прибыль от социальных объектов, которые строились без планов по экономии света, тепла, воды и прочих ресурсов, крайне сложно, а без существенных инвестиций – в энергосберегающие технологии обслуживания, соответствующий уровень комфорта, сервиса, безопасности – вряд ли возможно. Инвестиции в социальные объекты в условиях кризиса малоэффективны, так как привлеченное финансирование, в основном банковские кредиты, довольно затратно (кредиты предоставляются более чем под 10–11 % годовых).

Таким образом, на фоне экономического кризиса развитие социальных проектов мало кому под силу. В связи с этим возникает вопрос поиска приемлемых вариантов использования существующих объектов социальной сферы самими промышленными предприятиями.

В противовес веяниям рыночного подхода можно предложить более сдержанный подход к анализу эффективности – дифференцированную оценку назначения имущественных ресурсов и их возможностей по генерированию доходов. Главный акцент здесь можно сделать на том, что объекты социального назначения, слабо востребованные в условиях кризиса внешними инвесторами, могут быть использованы как элемент социальной политики предприятий. Для этого нужно, с одной стороны, сфокусировать внимание тех, кто формирует политику управления активами корпорации и холдингов, на социальной составляющей, с другой – оживить взгляд самих предприятий и их работников на ценность социальных активов для них самих.

Монетарное поощрение сотрудников сегодня становится все более значимым. Вместе с тем, согласно теории менеджмента, мотивации, базирующиеся исключительно на деньгах, существенно уступают идее создания коллектива единомышленников, осознающих и разделяющих миссию и ценности компании, видящих в работе общепольное дело и стремящихся к саморазвитию. Одна из основ создания и поддержания дружеского климата в коллективе – предоставление возможности комфортного неформального общения. Социальная инфраструктура, несмотря на экономические недостатки, вполне может быть использована как площадка для поддержания творческого, объединяющего начала персонала организации.

Ответив на первый вопрос – должна ли социальная сфера быть на современном этапе развития прибыльной – отрицательно, обратимся к еще одной немаловажной проблеме: значимо ли стремиться к продаже непрофильных активов в сложной экономической ситуации? Апологеты концепции эффективности видят прямую выгоду в таких операциях: вырученные от продажи непрофильных активов средства позволят предприятиям технически перевооружиться. На наш взгляд, эта точка зрения должна быть поддержана в конкретном случае только после тщательного взвешивания всех «за» и «против». Это позволит прийти как минимум к следующим выводам.

Целесообразно учитывать, что экономическая оценка выгодности сделок по продаже непрофильных активов должна быть проведена скрупулезно: продажная стоимость актива должна быть сопоставлена с ценой покупки нового профильного актива для технического перевооружения предприятия. Тривиальная на первый взгляд ценовая задача может быть решена неправильно. В частности, продажная цена может быть умышленно или без умысла отклонена от рыночной. Это может привести к отсрочкам по заключению сделок, а в условиях нестабильности валютных курсов такие задержки способны подорвать взаимосвязанные сделки по покупке производственного оборудования (во многих случаях – импортного). Другой пример – ошибки самих компаний при формировании спецификации производственного оборудования, когда в базовую комплектацию включено только оборудование, а нужный функционал обеспечивается аппаратными или программными опциями, стоимость которых зачастую превышает расходы на само оборудование. Соответственно, как и при первом варианте, можно продать актив и остаться с деньгами, которых не хватит на планируемую покупку.

Взаимосвязь реализации непрофильных активов и профильного производственного развития предприятий

Рассмотренная составляющая в оценке эффективности продажи непрофильных активов представляется менее значимой в сравнении с более глобальным вопросом – общей целесообразности перевооружения. Не претендуя на его раскрытие в настоящей статье, отметим следующее: концепция распоряжения непрофильными активами при любом собственнике будет примерно одинаковой – использовать их по назначению (детский сад как детский сад, базу отдыха как базу отдыха и т. д.). Исключения составляют единичные случаи полного репрофилирования объектов, в частности – из-за высокой стоимости земельных участков на коммерчески привлекательных территориях, когда выгоднее все снести и построить что-то современное.

Вопрос технического перевооружения гораздо сложнее. Производственные мощности, безусловно, являются базой для существования, расширения и процветания любой компании. Быстрое развитие современных технологий требует постоянного следования за меняющейся технологической средой. Однако вектор этого движения иногда продуман поверхностно. Перевооружение

производства без четкого понимания маркетинговых составляющих бизнеса – производимого продукта, покупателей товара, поставщиков сырья и комплектующих, ценовых ориентиров – может быть малоэффективным. В свете официальных заявлений о сокращении государственного оборонного заказа решение проблемы повышения эффективности непрофильных активов для многих предприятий становится важной составляющей обеспечения их экономической безопасности.

Заключение

Попытка анализа частно-публичных подходов к использованию социальной инфраструктуры, находящейся в собственности современных предприятий, позволяет сделать следующие выводы:

1. Политика крупных холдинговых компаний, направленная на высвобождение непрофильных активов подконтрольных предприятий путем их продажи заинтересованным инвесторам, преследует цель сокращения издержек компаний по содержанию своих активов и одновременного привлечения денежных средств для модернизации производств. Такой подход к управлению непрофильными активами можно назвать фактически нормативно установленным и общераспространенным.

2. Предлагаемая альтернатива указанному подходу основывается на утверждении, что в ситуации спада экономики, при отсутствии свободных и дешевых денег путь продажи непрофильных активов не должен применяться формально и прямолинейно: в ряде случаев простой продаже разумнее предпочесть сохранение социальных объектов в качестве элемента кадровой политики, укрепляющей компании изнутри. Экономика предприятия теснейшим образом переплетается с аспектами мотивации и управления персоналом. Формирование условий для эффективного и производительного труда, несомненно, увеличивает отдачу от привлеченного к производственным процессам коллектива. При этом экономический эффект достигается за счет сдерживания увеличения прямых расходов на оплату труда персонала и создания менее затратных факторов социального поощрения, комфортного и полноценного труда и отдыха.

3. Эффективность функционирования организаций рациональнее измерять не прямым счетом снижения расходов от содержания непрофильного актива в соотношении с выручаемыми средствами на техническое перевооружение производства, а более дальновидными оценками комплексности и маркетинговой проработанности программ обновления производства. Действующие сегодня подходы к управлению непрофильными активами решают изолированную единичную задачу – снижение текущих издержек предприятия за счет высвобождения нерентабельных активов. Предлагаемый метод решения вопроса о способе использования активов компании – комплексный. Перспектива продажи актива оценивается с нескольких точек зрения: баланс интересов предприятия во взаимосвязи с альтернативным применением актива как элемента мотивации персонала, а также в сопоставлении с возможностью получения выручки от продажи актива. Системность оценок позволит добиться более объективной картины, смоделированной с учетом максимального количества существенных факторов, влияющих на успех предприятия на конкурентном рынке.

Ссылки:

1. Верзилин Д.Н., Смирнов А.А. Неокибernetические концепции в исследовании влияния массовых событий в социуме на состояние экономической безопасности // Междисциплинарное осмысление феномена экономической безопасности : коллективная монография / под ред. А.Н. Литвиненко. СПб., 2015. С. 51–61.
2. Динамика реального объема произведенного ВВП [Электронный ресурс]. URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b01_19/IssWWW.exe/Stg/d000/i000640r.htm (дата обращения: 24.01.2017).
3. Дегтев А.С. Экономические итоги 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://rusrand.ru/analytics/ekonomicheskie-itogi-2015-goda> (дата обращения: 24.01.2017).
4. О Государственной корпорации по содействию разработке, производству и экспорту высокотехнологичной промышленной продукции «Ростех» [Электронный ресурс] : федер. закон от 23 нояб. 2007 г. № 270-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
5. Холдинговые компании Ростеха [Электронный ресурс] // ГК «Ростех» : офиц. сайт. URL: <http://rostec.ru/about/holdings> (дата обращения: 18.01.2017).
6. Федорова Н., Сологуб А. ОСК распродает свои непрофильные активы на 20 млрд р. [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. 2016. 22 сент. URL: https://www.dp.ru/a/2016/09/21/Verfi_sbrasivajut_ballast (дата обращения: 18.01.2017).
7. Об утверждении Порядка работы с непрофильными активами в Государственной корпорации «Ростех» [Электронный ресурс] : приказ Государственной корпорации «Ростех» от 25 нояб. 2015 г. № 219. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
8. Верзилин Д.Н., Горбунова И.Р., Цепелева А.Д. Перспективы инновационного развития сферы услуг с использованием механизма государственно-частного партнерства // Экономика и управление. 2015. № 6 (116). С. 27–32.

References:

- Degtev, AS 2017, *Economic results of 2015*, viewed 24 January 2017, <<http://rusrand.ru/analytics/ekonomicheskie-itogi-2015-goda>>, (in Russian).
- Fedorova, N & Sologub, A 2016, 'United Shipbuilding Corporation sells its non-core assets for 20 billion rubles', *Delovoy Peterburg*, September 22, viewed 18 January 2017, <https://www.dp.ru/a/2016/09/21/Verfi_sbrasivajut_ballast>, (in Russian).
- Verzilin, DN, Gorbunova, IR & Tsepeleva, AD 2015, 'Prospects of innovative development of the service sector using the public-private partnership mechanism', *Ekonomika i upravleniye*, no. 6 (116), pp. 27-32, (in Russian).
- Verzilin, DN, Smirnov, AA & Litvinenko, AN (ed.) 2015, 'Neo-cybernetic concepts in the study of influence of mass events in society on economic security state', *Mezhdistsiplinarnoye osmysleniye fenomena ekonomicheskoy bezopasnosti: kollektivnaya monografiya*, St.-Petersburg, pp. 51-61, (in Russian).