

## Секция V ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЕ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

---

### ОБ УПРАВЛЕНИИ НЕПРОФИЛЬНЫМИ АКТИВАМИ В СТРУКТУРЕ КАПИТАЛОВ ОРГАНИЗАЦИЙ

Т. А. Угарина

*Учреждение образования «Белорусский государственный  
экономический университет», г. Минск*

Реструктуризация отношений собственности действующих предприятий часто сопряжена с необходимостью принятия решений относительно структурных подразделений, которые непосредственно не принимают участия в производственном процессе основного вида продукции (услуг). Их деятельность носит вспомогательный характер с точки зрения функционирования организации. Согласно Постановлению Министерства финансов Республики Беларусь от 29.06.2011 г. № 50 «Об установлении типового плана счетов бухгалтерского учета», информация о затратах, связанных с производством продукции, выполнением работ, оказанием услуг ее структурными подразделениями, обслуживающими производствами и хозяйствами, фиксируется отдельно на счете «Обслуживающих производств и хозяйств» [1]. Это послужило веским основанием для того, чтобы «активы обслуживающих производств и хозяйств» часто идентифицировали с понятием «непрофильных активов» организации. Тем не менее, на наш взгляд, понятие «непрофильных активов» значительно шире. Непрофильные активы (non-core assets) организации – это внеоборотные активы, которые не участвуют в основных видах деятельности, объекты незавершенного строительства, а также акции, различные ценные бумаги, паи, доли в уставных капиталах организаций, не связанных с основным видом деятельности.

Попытки дать определение понятия «непрофильного актива» наиболее часто предпринимаются в управленческой практике. Как утверждают менеджеры крупных компаний: «Чаще всего такой актив не вписывается в стратегию развития компании и не является для нее основным источником денежного потока. В то же время он не должен быть глубоко вовлечен в основное производство» [2]. То есть признание актива непрофильным предполагает, что организация может продолжить деятельность в отсутствие данного актива без снижения эффективности (это их отличает от вспомогательных производств, которые не относятся к разряду непрофильных, так как от их деятельности зависят экономические результаты основного производства).

Если говорить о том, что приводит к появлению непрофильных активов в структуре организаций, то следует отметить, что многообразие экономических интересов, отражающихся в движении финансового и реального капитала, естественным образом формирует различные комбинации в рамках имущественных комплексов. Например, такая ситуация может быть результатом того, что структура организации имеет вид корпорации, представляющей собой объединение различных юридических лиц посредством перекрестного или долевого владения акциями или разветвленной системы аффилированных лиц. Так, с одной стороны, приобретая в собственность компанию, покупатель становится обладателем предприятия как имущественного комплекса, в составе которого могут быть профильные и непрофильные активы. Часто это могут быть просто структурные подразделения, находящиеся на балансе предприятия и доставшиеся ему с советских времен.

Кроме того, многие исследователи обращают внимание на динамичную волну слияний и поглощений, которая имела место в течение более двадцати лет на европейском пространстве и в Российской Федерации. Как отмечают многие российские публицисты, начиная с 2010 г. на рынке слияний и поглощений особенно активной была деятельность банков. Они приобретали в собственность залоговые активы, большая часть которых представляла собой недвижимое имущество, для управления которыми потребовалось в результате создавать закрытые паевые инвестиционные фонды, долговые центры и другие аффилированные структуры.

Есть мнение, что непрофильные активы часто становятся обременительными для компаний и снижают его инвестиционную привлекательность, поскольку их наличие уменьшает прозрачность хозяйственной деятельности.

Тем не менее есть компании, которые используют стратегию диверсификации бизнеса, так как ожидают получения определенных преимуществ от объединения организаций. Известно, что достижение выгод от диверсификации, как правило, рассматривается в ракурсе роста стоимости капитала. В его основе – достижение эффекта операционной или финансовой синергии в контекстах как горизонтальной, так и вертикальной интеграции. Кроме того, в условиях, когда имеется возможность сосредоточить ресурсы на решении социальных вопросов, организации создают или приобретают объекты жилищно-коммунального хозяйства, бытового обслуживания, питания, здравоохранения, учреждениях оздоровительного и культурно-просветительного направления, подсобных хозяйствах и пр., которые нацелены на усиление человеческого потенциала организации.

Но имеется риск в условиях диверсификации капитала в рамках одной организации отвлечения финансовых ресурсов от основной деятельности. И в этом случае эффективность диверсифицированной компании обычно бывает ниже, чем у специализирующихся на определенном виде деятельности.

В целом общая динамика повседневной практики управления активами организаций значительно повысила интерес к данной проблеме управления непрофильными активами.

Особую актуальность решение о выделении приобретает в условиях экономического кризиса. Сравнительный анализ профильной и непрофильной деятельности по различным аспектам эффективности хозяйствования отвечает на вопрос о возможностях непрофильных активов оказывать поддержку компании в случае уменьшения объемов сбыта основной продукции или, наоборот, насколько усугубляет его финансовое положение в кризисной ситуации. Если масштабы профильной и непрофильной деятельности сопоставимы, то выделять непрофильные активы не имеет смысла, а следует рассматривать как диверсификацию бизнеса.

Практика крупных организаций, имеющих на балансе непрофильные активы, свидетельствует о том, что в отношении них часто принимается решение об их выделении в самостоятельные организации, имеющие статус дочерних. В дальнейшем это позволяет продавать их акции (тем, для которого это профильный бизнес), либо выделенный актив в виде предприятия сохранять как дочернюю компанию, либо как аффилированное лицо.

В качестве эффективных управленческих решений (в зависимости от объектных характеристик актива) возможно: продолжение самостоятельного использования (эксплуатация (интенсивное или экстенсивное); репрофилирование производства (услуг); сдача в аренду (без последующего выкупа); передача в аутсорсинг; передача в доверительное управление.

В случае целесообразности вывода непрофильного актива из состава организации, возможно принятие одного из следующих решений: передача на баланс местных органов власти; реструктуризация путем реорганизационных процедур, выделения, слияния, поглощения; продажа; ликвидация (списать с баланса организации, если имущество морально или физически устарело, либо если невозможно найти покупателя для продажи).

Вывод непрофильного актива может быть направлен на решение множества возникающих на практике проблем и на решение таких вопросов как:

1. *Повышение прозрачности непрофильной деятельности организации и на этой основе и ее эффективности.* Как отмечают аудиторы, зачастую отсутствие раздельного учета не позволяет оценить реальную себестоимость непрофильной продукции, а также потенциал сокращения связанных с ее производством затрат. Кроме того, самостоятельное производство конкурентоспособной продукции способно превратить зависимое подразделение (центр непроизводительных затрат) в центр прибыли, что потенциально будет содействовать увеличению финансового результата всего объединения и его существенной экономии, особенно если после выделения в самостоятельное предприятие оно входит в состав образовавшегося холдинга (или иной корпоративной структуры) на базе этих предприятий. То есть непрофильный актив может, при определенных условиях, стать своеобразной «точкой роста» для организации.

2. *Создание мотивации для менеджмента и персонала непрофильного производства с тем, что бы найти резервы для повышения эффективности использования актива.* Важно, например, что конструкторские бюро и лаборатории также относятся по определению к непрофильным активам производственного назначения. Именно они осуществляют поиск оптимальных технических или технологических решений производственного характера, обеспечивающих инновационный характер продукции. Финансирование по остаточному принципу этого непрофильного актива не позволяет ему динамично развиваться и внедрять новации в производство. Зачастую также неэффективно используются средства в процессе выбора и обоснования при закупке комплектующих для проведения необходимых исследований.

3. *Сосредоточение управленческих усилий и финансовых потоков на решении текущих и (или) стратегических задач основного производства.* Часто такое решение сопряжено с восстановлением платежеспособности организации в рамках досудебных процедур. Причины возникновения кризисных ситуаций на производстве могут иметь внутренние проблемы (устаревшее оборудование, материалы и технологии; низкоэффективные методы управления и организации труда), которые снижают качество производимой продукции и неоправданно повышают его стоимость. В итоге это приводит к снижению реального спроса на производимую продукцию (особенно это актуально в период мировой рецессии мирового хозяйства), если имеется ориентация производителя на внешний рынок.

Таким образом, наличие непрофильных активов в капитале организации позволяет их рассматривать как подушку безопасности в ситуации неблагоприятной конъюнктуры для организации, поскольку возможна их продажа и покрытие долгов перед кредиторами. То есть наличие непрофильного актива в капитале организации может позволить удержаться на плаву в кризисный период, вызванный как внутренними проблемами, так и внешними экстерналиями.

## Литература

1. Об установлении типового плана счетов бухгалтерского учета, утверждении Инструкции о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов : Постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 29.06.2011 г. (в ред. Постановления М-ва финансов Респ. Беларусь от 22 дек. 2018 г. № 74) // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2018. – № 8. – 8/33714.
2. Валягин, В. Стратегия управления непрофильными активами в условиях стагнации рынков недвижимости на примере ООО «Газпром энергохолдинг» / В. Валягин // Пленар. заседание. – Режим доступа: [https://www.remic-conf.ru/fileadmin/f/documents/2015/Valjagin\\_Vladimir\\_Plenarnoe\\_zasedanie\\_%E2%84%965\\_.pdf](https://www.remic-conf.ru/fileadmin/f/documents/2015/Valjagin_Vladimir_Plenarnoe_zasedanie_%E2%84%965_.pdf). – Дата доступа 15.04.2015.

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ  
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ****Н. Авезонов***Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга  
имени Ш. Есенова, г. Актау, Республика Казахстан*

Научный руководитель Д. Д. Абдешов

В условиях рыночной экономики теория организации как самостоятельная научная дисциплина имеет более развитую форму и содержание по сравнению с материалами отечественной литературы научно-производственного плана, учебников и учебных пособий по данной или близким дисциплинам 20–30-летней давности. В двух главах настоящего учебника детально проанализированы сущность и динамика этого «качественного скачка» в теории и практике организации. В то же время определенная логистическая преемственность сохраняется [1].

Еще в начале 1980-х гг. в работе В. А. Летенко и О. Г. Туровца [2] отмечена необходимость применения системного подхода при решении организационных задач ввиду комплексного характера проблем организации отечественного производства. В ней производственное предприятие рассматривается как организационная система. Системный подход – средство исследования проблем организации производства – предполагает рассмотрение каждой проблемы как единого целого с учетом всех взаимосвязей, четкое формирование целей и задач системы, всесторонний учет всех обстоятельств, связанных с решением данной проблемы.

С позиций системного подхода производство – важнейшая сфера человеческой деятельности – представляет собой своеобразную сложную систему... Предприятие выступает в качестве производственной системы, которая представляет собой совокупность элементов и связей между ними; ее функционирование обеспечивает выпуск определенных видов продукции, изменение свойств или форм продукта [3].

Элементами производственной системы являются люди и материальные объекты – орудия труда, предметы труда, продукты труда. В системе протекают производственные процессы, основной и определяющей частью которых являются технологические процессы, при осуществлении которых рабочий с помощью орудий труда воздействует на предметы труда и превращает их в продукт труда – готовые изделия [4].

Таким образом, исходя из этого представления, любое предприятие является сложной иерархической системой, объединяющей множество функциональных подсистем (подготовки производства, основных производственных процессов и их инфраструктуры, технико-экономического и оперативно-производственного планирования и др.). Чтобы все элементы производственной системы предприятия воссоединились в единое целое, необходимо ее организовать, т. е. спроектировать и