

24 Что делать с отжившими активами

36 Алексей Жолудев: секреты этикета в «Космосе» и «Лондоне»

43 Семь советов как создать свой клуб

# Екатеринбург Деловой Квартал®

АБАК-ПРЕСС ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ

№ 11(439)

22 МАРТА 2004



НЕ ПО-ЛЮДСКИ



4 607055 060049

Подписной индекс  
48842

Подписка: тел.212-7404, e-mail: [dk\\_podpiska@apress.ru](mailto:dk_podpiska@apress.ru)

Вендинг приживается в регионе с трудом

19

## УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ



**Р**асставание с лишними активами – примета времени. Недавно «Газпром» опубликовал список из 150 непрофильных предприятий, от которых он собирается избавиться в ближайший год – по прогнозам, выручка от их продажи составит не менее 3 млрд руб. Одним компаниям ненужные объекты достались в наследство от советских времен. Другие, более молодые, в 90-е годы скупали все, попавшее под руку, – авось пригодится. Теперь настала пора решить, что из всего этого предприятиям действительно нужно.

## ДЕЗАКТИВАЦИЯ

Максим Котляров, кандидат экономических наук,  
кандидат философских наук;

Дмитрий Палтусов, кандидат экономических наук

## Иметь и не иметь

Согласно классической западной модели управления собственностью нет смысла владеть активом (зданием, сооружением, ценной бумагой и т. д.), если он не увеличивает свою стоимость или не приносит доход. В идеале собственник имеет представление о вкладе каждого актива в финансовый результат деятельности предприятия. Конечно, не исключается вариант морального удовлетворения от обладания объектом. Но моральное удовлетворение – категория внеэкономическая. Настоящий управленец не оценивает собственность такими категориями, как «большая», «красивая» или «грандиозная». Главный критерий – эффективность. Если актив физически или функционально устарел, его или модернизируют, или избавляются от него в случае неустраимости износа. Чтобы собственность не превращалась в бремя, надо руководствоваться определенными правилами. Во-первых, не приобретать физически и функционально изношенные активы. Во-вторых, не содержать непрофильных активов либо содержать их в рамках бюджета на благотворительную деятельность. И наконец, при владении активом необходимо учитывать место его нахождения и время, в которое он используется.

Для большинства управленцев имущественными комплексами бывших советских предприятий эти принципы более чем актуальны.

## Вопрос первый: Чем владеем?

У российского управления активами имеется своя специфика. Прежде чем оценить эффективность того или иного объекта, российский менеджер должен его найти, т. е. провести реальную управленческую инвентаризацию и ввести актив в легальный оборот. Значит, он должен быть готовым в любой момент подтвердить право собственности или иное право на этот актив. Для непосвященного это может показаться нонсенсом, но факт остается фактом: бухгалтер-



ский учет может совершенно не совпадать с техническим, юридическим и экономическим учетом, если последние вообще имеются. Зачастую бухгалтерский учет – это просто дезинформатор на пути управляющего активами.

## Примеры

Некое предприятие решило оценить собственный транспортный цех, расположенный обособленно от основной площадки. Объект более чем привлекательный – земельный участок, неплохие гаражные, ремонтные, производственные помещения. В общем, интересный в коммерческом отношении объект, на который имелся спрос на рынке.

Когда оценщик по традиции попросил данные учета основных средств, то получил информацию по четырем объектам, где аккуратно были выписаны строительные объемы, площади, даты ввода в эксплуатацию. Однако реально объектов на площадке было семь. Чтобы понять, в чем тут дело, оценщику пришлось провести настоящее имущественное расследование. Как выяснилось, строительство административно-бытового здания и теплого гаражного бокса проводилось как реконструкция автомобильной мойки, которая и сейчас функционирует и на которую заведена карточка учета. Получалось, что прекрасного офисного комплекса и теплого бокса как самостоятельных объектов не существует. Как же тогда продавать их? Как объяснить

покупателю, что весь комплекс идет под одним инвентарным номером? Ведь по документам он приобретает всего лишь «здание мойки с очистными сооружениями».

На другой объект, представляющий собой гаражный бокс на 10 автобусов, имелся только технический паспорт 50-х годов прошлого века. Вместо гаражного бокса там фигурировал «конный двор со вспомогательными постройками». На третий объект нашлась лишь смета и план 1970-х годов.

В общем, до свободного оборота такого имущественного комплекса было еще далеко, предстояла тяжелая работа по выявлению и введению собственности в легальный оборот.

В настоящее время требуется не формальная, а реальная инвентаризация многих объектов. Как минимум – тех, которые подлежат государственной регистрации.

## Вопрос второй: Зачем владеем?

Когда у руководителя сложилось некое представление о масштабах собственности, неизбежно встанет вопрос о целесообразности владения ею. Конечно, если рентабельность его основной деятельности составляет процентов 200-300, такой вопрос может и не возникнуть. Но легальных бизнесов с такими доходами все меньше, и деньги на содержание «проблемных» активов начинают считать все чаще.

Начинают обычно с ликвидации «призраков» в балансе. Морально и физически изношенные активы требуют затрат на свое содержание (налог на имущество, охрана и пр.). При этом они обладают потенциальной ликвидационной стоимостью, которая даже в случае сдачи на металлолом принесет какие-то деньги.

Конечно, идеальный вариант здесь – продать ненужный актив новому собственнику, способному предложить достаточно высокую цену. Заметим, что предприятие-владелец зачастую априори не может выступать в качестве эффективного собственника.

Вы видели когда-нибудь, как функционирует портовый терминал или логистический центр крупного оптовика? Быстрая и слаженная работа всех механизмов, транспорта и людей позволяет максимально эффективно использовать каждый метр складских площадей, достичь быстрой оборачиваемости запасов, а также поддерживать минимально необходимый объем товаров в обороте. Какой контраст со складским хозяйством большинства крупных промышленных предприятий! Их склады обычно производят удручающее впечатление: нагромождение ящиков, скорее напоминающее баррикады, чем организованное место

хранения; пожилая кладовщица – единственный человек, знающий, где что лежит, где хранятся документы на комплектующие, а также то, в каком состоянии они находятся; неспешные погрузочно-разгрузочные работы, заключающиеся в переставлении одного ящика на другой с целью добраться до нижнего...

Чтобы сделать складское хозяйство более эффективным, нужны, по меньшей мере, инвестиции в современное оборудование, в образование персонала и проч. Но дело не только в деньгах. Промышленное предприятие – это не торговый терминал, и



**Склады промышленных предприятий обычно производят удручающее впечатление, нагромождение ящиков, напоминающее баррикады, пожилая кладовщица – единственный человек, знающий, где что лежит, неспешные погрузочно-разгрузочные работы...**

потребности в инвестициях в основные выпускающие цеха, в конструкторский отдел для него более приоритетны, поскольку именно на этих направлениях базируется бизнес, именно они приносят прибыль. В таких условиях никогда не будет оправданным вкладывать средства в непрофильные активы – склады, подсобное хозяйство, вспомогательные и обслуживающие цеха (например, автотранспортные и железнодорожные). И с точки зрения интересов бизнеса, и с позиции макроэкономического результата выгоднее передать такие объекты новым хозяевам: эффективный собственник производит больше прибавочного продукта, востребованного рынком, чем неэффективный.

Принимая решение о целесообразности владения, стоит также учесть внешний и функциональный износ объекта. Первый означает утрату стоимости из-за меняющихся внешних условий, второй – несоответствие актива современным требованиям, что ведет к снижению его цены.

## Пример

В небольшом городе Свердловской области в 1970-х годах построили леспромхоз. Но в XXI веке этот городок пришел в упадок, а леспромхоз, рассчитанный на объем добычи леса 200 тыс. кубометров в год, реально загружен лишь наполовину. Что делать с его имущественным комплексом, который ни для чего, кроме лесопиления, не пригоден, а местоположение не позволяет его перепрофилировать? Получается, что все объекты приобрели 50-процентный внешний износ именно из-за изменившихся условий.

Функциональный износ – это обесценение в результате применения устаревших конструкторских, архитектурно-планировочных, технических и иных решений. Величина функционального износа определяется как разница потенциальной стоимости объекта после проведения модернизации с учетом современных технологий и настоящей стоимостью объекта.

## Примеры

Когда в 1950-е годы строился клуб, никто не мог предвидеть, что через 50

лет его здание будет продаваться как коммерческая административная недвижимость. Свой вклад в функциональный износ внесли 4-метровые потолки, нерациональная планировка, наличие огромного актового зала. Устранение этих недостатков требует существенных затрат. Расчеты показали, что функциональный износ неустраивает, т. е. затраты на его ликвидацию превышают прирост стоимости объекта, который будет обеспечен после ремонта.

К функциональному износу можно отнести и затраты на содержание и отопление цеха с потолками высотой 30 метров, приобретаемого под другое производство, или на эксплуатацию прачечной с паропроводом длиной 1,5 километра, идущим от основных линий. В советские времена тепло и электроэнергия стоили копейки, и никто не задумывался, насколько целесообразно строить и снабжать теплом объекты на достаточно удаленном расстоянии. А ведь потери тепла при передаче весьма велики.

Избавление от лишних активов – процесс болезненный, но необходимый. Многие проблемные объекты обладают признаками функционального или внешнего износа. Если предприятие владеет активами в экономически развитых районах, то вероятность безболезненно избавиться от них возрастает: актив имеет шанс обрести новую жизнь. В других местах объекты, как правило, просто постепенно разрушаются.

Поэтому у современного управляющего активами забот более чем достаточно. Ему приходится еще и торговать функционально устаревшими активами. Причем делать это надо так, чтобы не навредить основному производству. К примеру, на одном из городских предприятий авторам довелось наблю-

дать результат продажи «непрофильных» активов. Территория завода заполнена множеством посторонних людей и беспорядочно припаркованных машин. Кабинеты инженерно-технических работников заводоуправления перемежаются с офисами фирм, распространяющих пищевые добавки и китайское белье. Удивительно, как в таких условиях завод может продолжать производить хоть какую-то продукцию!

Хотя положительные примеры реализации непрофильных активов в Екатеринбурге тоже есть. Большинство связано с созданием своего рода «технопарков». Основными признаки такого подхода — ограждение продаваемой территории и формирование четкого перечня объектов, имеющих самостоятельную инвестиционную ценность для потенциальных покупателей. В дополнение к этому делается предпродажная подготовка объектов: оформляются права на недвижимость и землю, демонтируется оборудование, выполняется косметический или капитальный ремонт. Кроме того, необходимо решить вопрос о единой охране технопарка и, возможно, создании некоторой самостоятельной инфраструктуры — столовой, трансформаторной подстанции и т. п.

В результате такой подготовки объекты начинают предлагаться на рынке не по принципу «отдадим то, что нам не надо», а по принципу «возьмите то, что необходимо вам». Это разумный подход. Предприятий малого и среднего бизнеса, готовых приобрести производственный цех или складскую базу, сегодня достаточно много, а вот грамотных предложений, исходящих именно из потребностей покупателей, практически нет. Управление активами в этом направлении обязательно позволит продавцу добиться поставленной цели.

### Вопрос третий: Где владеем?

Одним из лучших стимулов управлять своими активами стали изменения в земельном законодательстве: за землю надо платить. Причем

одни объекты целесообразно размещать в центре населенного пункта, другие — на окраине или вовсе за городскими пределами. Такое разделение регулируется налоговыми ставками и ставками арендной платы. То есть для эффективного бизнеса деловую застройку следует производить в центре, промышленную и складскую — на окраине, жилую — в спальных районах.

Если бы эти принципы использовались в период социалистического строительства, когда не было ни системы зонирования, ни земельного налога, ни базы для налогообложения земли в виде кадастровой стоимости одного квадратного метра, было бы проще. Например, в 1940-е, 1950-е, 1990-е годы предприятию, расположенному на земельном участке, предоставляли землю в постоянное бессрочное пользование, что нормальные люди расценили как «навечно». Но вот появляется Земельный кодекс и федеральный закон «О введении в действие Земельного кодекса Российской Федерации», где сказано, что юридические лица, использующие участки по праву постоянного бессрочного пользования, обязаны оформить на него право собственности или аренды в срок до 1 января 2006 года. Получается «навечно... до 1 января 2006 года».

Подход к определению выкупной цены поражает своей простотой и универсальностью. К ставкам земельного налога применяются коэффициенты кратности, которые власти субъекта федерации могут выбирать из установленного коридора. Вопрос для начальных классов: какая кратность к ставке земельного налога будет выбрана субъектом федерации для г. Екатеринбурга, если разрешенный диапазон от 5 до 17? Это как если бы спросить предпринимателей: какую ставку налога на прибыль установить: 24 или 35%? Понятно, что власти выберут коэффициент по выше.

Налогообложение по кадастровой стоимости — еще одно завоевание цивилизованной рыночной экономики. Но одно дело применить эту систему к остановочному комплексу площадью 50 квадратов, и совсем другое — к находящемуся поблизости промышленному предприятию, занимающему 1 млн кв. м: киоск может переехать, предприятие — нет, да оно и не виновато, что его возводили при социализме, когда и речи не было о зонировании и налогообложении по кадастровой стоимости.

Так что управляющему активами надо решить еще ряд важных вопросов:

— Сколько земли необходимо для деятельности предприятия?

— Выкупать или арендовать земельный участок у государства?

— Каковы перспективы с налогообложением земельных участков, если предприятие все-таки решится приобрести землю в собственность?

— Каков потенциал рыночной стоимости земельного участка в сравнении с выкупной ценой, которую предприятие заплатило государству?

После ответов на все эти вопросы, равно как после инвентаризации активов, приведенной в порядок бухгалтерского, юридического и технического учета, классификация активов на профильные и непрофильные и их оценки с точки зрения их физического, функционального и внешнего износа, предприятие готово к постановке системы управления активами. Дальше можно действовать по-разному. Одни просто продают непрофильные объекты. Другие оставляют у себя на балансе и сдают в аренду. Третьи учреждают дочерние фирмы и передают им это имущество. Существуют и другие варианты. Но это уже тема отдельного разговора!

Обратная связь : dk@apress.ru

<sup>1</sup> В продаже и покупке готовых бизнесов имеется много нюансов. Различные аспекты этой темы «ДК» планирует периодически освещать в рамках спецвыпусков «Финансовый вопрос». Первый выход этой рубрики намечен на 19 апреля.

### ПОЛЕЗНЫЕ САЙТЫ ПО ТЕМЕ

<http://www.galasyuk.com/publications.php>

Раздел «Статьи» сайта украинской консалтинговой компании «Каупервуд» содержит целую серию публикаций, посвященных оригинальному методу управления активами на базе концепции CCF — GMAM. Хотя авторы статей исходят из украинских реалий, их метод стыкуется с международными стандартами финансовой отчетности, а значит, подходит и для России.

<http://www.pacc.ru/analytics/theme1>

Статья профессиональных консультантов по бизнес-управлению, опубликованная в журнале «Управление компанией», рассматривает отношение к непрофильным активам в зависимости от бизнес-стратегии компании. На конкретных примерах рассмотрены различные варианты развития предприятия и то, какие

активы попадают в группу непрофильных в каждом из этих случаев.

<http://www.adplace.ru/articles/3.html>

Если вы твердо решили избавиться от непрофильных активов путем продажи их другой компании, необходимо подумать об их правильной оценке. В статье «Оценка бизнеса с целью продажи: советы продавцам и покупателям» изложены правила выбора оценщика и все необходимые этапы работы по оценке. Помимо изложения «теоретической части», материал содержит подробные интервью с бизнесменами, имеющими богатый практический опыт в этом деле.

<http://www.cfin.ru/finanalysis/value/index.shtml>

Внушительная подборка статей, посвященных оценке бизнеса. Здесь собраны главы из книг

по теории менеджмента, стандарты оценщиков, тексты документов и статьи, рассказывающие о применяемых подходах к оценке в различных отраслях промышленности — как отечественные, так и зарубежные.

<http://www.goodbusiness.ru>

Занявшись оптимизацией своего бизнеса, вы можете быть заинтересованы как в продаже непрофильных активов, так и в покупке профильных. Этому и посвящена торговая площадка Goodbusiness — любой желающий может разместить здесь объявление о продаже фирмы или воспользоваться базой данных для поиска предприятия, предлагаемого к продаже. Помимо готового бизнеса, здесь предлагаются объекты коммерческой недвижимости, пакеты акций и долей действующих компаний.