

## Методический аппарат управления стоимостью непрофильных активов в условиях реорганизации корпоративных структур

© 2009 В.Р. Денисова

Финансовая академия при Правительстве Российской Федерации

Статья посвящена вопросам управления стоимостью в условиях реорганизации корпоративных структур. Оценка, ориентированная на специфику формирования стоимости и значимости отдельных факторов, на нее влияющих, позволяет определить, насколько сохранена собственность и каков ее прирост за отчетный период, а также рациональность использования вложенных средств. Основное внимание автор сфокусировал на вопросах реорганизации корпоративных структур, обоснования целесообразности и выбора метода реорганизации непрофильного актива; на специфике методов оценки основных групп непрофильных активов, на модели управления стоимостью непрофильных активов.

*Ключевые слова:* реорганизация корпоративных структур, непрофильный актив, управление стоимостью, модель управления стоимостью непрофильного актива социальной направленности, методы оценки, нематериальные активы.

Анализ деятельности ведущих российских корпораций выявил проблемы, связанные с необходимостью приведения стратегий этих организаций в соответствие с их позицией на рынке. Для российских компаний с низкими показателями роста стоимости и доходности ключевыми задачами выступают реорганизация бизнеса и равномерный, более четкий бизнес-фокус.

В данной связи особую значимость приобретает стратегия бизнеса, отражающая взгляд собственников и топ-менеджеров компании на структуру и содержание основного вида деятельности. Именно стратегия бизнеса обуславливает профилейность активов по отношению к основному виду деятельности и экономическую систему организации как совокупность структурных подразделений, имеющих свой имущественный комплекс и связи между ними. Это позволяет определить:

- степень ответственности подразделения за использование ресурсов;
- результаты деятельности подразделения;
- степень самостоятельности подразделения;
- направленность хозяйственных связей внутри организации и с внешними партнерами;
- участие подразделения в создании стоимости организации.

Как показало исследование, среди всего многообразия форм реорганизации бизнеса наибольшую актуальность приобретает выведение непрофильных видов деятельности из основного бизнеса корпораций. Базовым условием реорганизации непрофильных видов деятельности является отсутствие негативного влияния этого процесса на производственные и финансовые результаты деятельности корпоративной структуры.

Поскольку в современной литературе отсутствует официальное нормативное определение непрофильного актива, для целей данного исследования под непрофильным активом нами понимается имущество, закрепленное за организациями, выполняющими те процессы, которые не связаны с основным видом деятельности и не могут быть отнесены к вспомогательным и обслуживающим процессам производства.

В качестве основных целей реорганизации непрофильных активов корпоративных структур можно выделить:

- повышение эффективности основного бизнеса за счет оптимизации расходов на содержание объектов непрофильных активов;
- повышение прозрачности бизнеса;
- концентрация организационных ресурсов на управлении основными видами деятельности.

Данные цели обусловлены тем, что при смене «производственного» взгляда на бизнес «предпринимательским» в развитии своего бизнеса корпорации проходят три этапа:

- 1) сохранение базовых направлений деятельности;
- 2) определение стратегических приоритетов развития бизнеса, включая специфику взаимодействия крупных и малых предпринимательских структур;
- 3) повышение инвестиционной привлекательности бизнеса, посредством создания условий роста экономической эффективности деятельности.

Основной задачей реорганизации на первом этапе является снижение затрат на вспомогательные производства и производственные объекты. В первую очередь корпорации избавляются

от подразделений, непосредственно не относящихся к основному производству, в частности:

- от строительных подразделений;
- объектов коммунального хозяйства;
- сельскохозяйственных подразделений;
- объектов социальной сферы.

На втором этапе выведение непрофильных активов уже не столько преследует цель снижения издержек, сколько позволяет компании сосредоточиться на основной деятельности и обеспечить получение качественных конкурентоспособных услуг. В данных условиях главную роль играет не выделение активов, а то, как при этом организовано управление ими и каким образом выстроены взаимоотношения между основным и обеспечивающим бизнесом. В этой связи особое значение приобретает пересмотр подхода к организации обеспечения основного бизнеса услугами дочерних предприятий, обеспечивающих деятельность корпорации.

На этапе повышения инвестиционной привлекательности бизнеса выведение непрофильных активов становится одним из наиболее актуальных решений, поскольку корпорация должна показать инвесторам готовность наращивать прибыль и оптимизировать структуру капитала. Выведение непрофильных активов в крупных корпоративных структурах направлено на повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности как основного бизнеса, так и непрофильных видов деятельности. С этих позиций, выделение непрофильных активов выступает инструментом повышения эффективности бизнеса и способствует переходу к устойчивому развитию.

Данная проблема была рассмотрена на примере выведения социально-ориентированных непрофильных активов, а именно лечебно-оздоровительных учреждений ОАО «Российские железные дороги» на коммерческий режим работы.

Здравоохранение на железнодорожном транспорте рассматривается как часть технологического процесса, важная составляющая обеспечения устойчивой работы отрасли, инструмент повышения эффективности производственной деятельности. Оно призвано обеспечивать устойчивую работу железнодорожного транспорта и тем самым участвовать в решении вопросов, связанных с его модернизацией.

Одной из главных задач ОАО «РЖД» перед обществом является поддержание собственной экономической жизнеспособности как производителя услуг по перевозке грузов и пассажиров. С этих позиций повышение управляемости системы здравоохранения, улучшение медицинских и экономических результатов работы призвано

обеспечить снижение себестоимости тарифа и повышение безопасности перевозок с позиций человеческого фактора.

В настоящее время система здравоохранения ОАО «РЖД» включает 270 негосударственных учреждений здравоохранения, из них: 136 больниц, 120 поликлиник, 14 здравниц центрального подчинения, научно-клинический центр. Субъекты здравоохранения рассматриваются корпорацией с позиции непрофильных видов производств как центры затрат. Это актуализирует решение задач по переводу непрофильных активов социальной направленности на коммерческий режим работы. Оптимизация предпринимательской сети с целью рационального использования финансовых средств для поддержания здоровья, профессионального долголетия работников компании, а также повышения качества и доступности для работников компании, членов их семей и пенсионеров компании специализированной помощи, в том числе высокотехнологичной, позволит обеспечить выполнение социальных обязательств перед работниками корпорации и повысить экономическую эффективность деятельности как самих лечебно-оздоровительных учреждений, так и ОАО «РЖД» в целом.

Под методическим аппаратом управления стоимостью непрофильных активов в условиях реорганизации корпоративных структур нами понимаются подходы, концепции, критерии, модели, методики, обеспечивающие процессы принятия управленческих решений с позиций роста стоимости бизнеса. Несмотря на то, что подходы и методы оценки компаний общие, они позволяют учитывать специфику формирования стоимости и значимости отдельных факторов, на нее влияющих. Именно оценка стоимости отражает специфику структуры активов и ресурсов компании, бизнес-процессов, разброса уровня их рентабельности.

Оценка стоимости непрофильных активов является значимой, поскольку выступает в качестве контролирующего момента (определяется, насколько сохранена собственность и каков ее прирост за отчетный период, а также рациональность использования вложенных средств). Организации, реализующие неосновные виды деятельности в корпорациях, рассматриваются нами в качестве предпринимательских структур.

Непрофильные активы, представленные лечебно-оздоровительными учреждениями здравоохранения ОАО «РЖД», рассматриваются нами как совокупность организаций, финансируемых из одного источника и имеющих взаимосвязанную клиентскую базу. Использование методов оценки при управлении группой предприятий, одно-

направленных организаций, с нашей точки зрения, заключается в следующем.

В рамках затратного подхода ключевым элементом становится типовая структура медицинского учреждения для оценки имущественного комплекса, а также обоснование избыточности группы ресурсов, предназначенных для реализации как излишних элементов активов. Как показал анализ, лечебно-оздоровительные учреждения обладают различными типами активов в зависимости от своей структуры. Так, для стационара основной актив - коечный фонд, для диагностического центра - дорогостоящее оборудование, для поликлиники - наличие площадей, оборудования и медицинского персонал. Учет специфики активов медицинской организации важен для оценки стоимости затратным подходом.

Понимание основных бизнес-процессов и формирования доходности в учреждениях здравоохранения требуется для оценки стоимости доходным подходом. В рамках доходного подхода базой становится оценка возможного роста выручки и прибыли как основного источника дальнейшего развития лечебно-оздоровительной организации. Как показывает практика, успешное применение доходного подхода оказывается затруднительным в силу следующих причин:

- во-первых, оценка каждой ключевой детерминанты стоимости - прибыли и нормы доходности - является затруднительной, поскольку требует тщательного анализа ключевых переменных, в том числе цены, объема оказанных услуг, влияющих на прибыль затрат, а также рисков, создаваемых каждым из этих элементов;
- во-вторых, ведение бухгалтерского учета в данных учреждениях отличается спецификой, его непрозрачностью, комплексностью и особенностью распределения затрат;
- в-третьих, деятельность большей части данных учреждений является нерентабельной, а именно не имеет положительного дохода для дисконтирования или капитализации.

По итогам анализа отчетности лечебно-оздоровительных учреждений ОАО "РЖД" автором предложены рекомендации и требования к информационно-аналитическому обеспечению процессов прогнозирования и планирования деятельности данных учреждений.

В рамках использования сравнительного подхода стоимость определяется на основе цен, которые были уплачены за схожие объекты на соответствующем рынке. Данный подход является значимым, поскольку оценивает уровень сформированности конкурентной среды и позволяет определить место учреждения здравоохранения

ОАО "РЖД" в предпринимательской сети с позиций приоритетного распределения финансовых ресурсов среди однотипных предпринимательских структур.

Учитывая подготовку к переходу на коммерческий режим работы непрофильных активов социальной направленности, автором оценена их готовность к данному процессу и определены возможности использования затратного, доходного и сравнительного подходов. Анализ определил место затратного подхода как основного при оценке стоимости непрофильных активов, поскольку данный подход ориентирован на учет специфики структуры и состава активов, что является необходимым условием при реорганизации корпоративных структур.

Исследование и опыт практической работы показали, что эффективность функционирования организаций неосновных видов деятельности корпоративных структур определяется уровнем сформированности нематериальных активов.

Данный вопрос приобретает особую значимость именно для непрофильных активов социальной направленности, представленных в работе лечебно-оздоровительными учреждениями, поскольку последние выступают субъектами отрасли нематериального накопления.

Для лечебно-оздоровительных организаций характерны следующие группы нематериальных активов:

- 1) нематериальные активы, связанные с технологиями;
- 2) нематериальные активы, связанные с клиентами;
- 3) нематериальные активы, связанные с человеческим капиталом;
- 4) нематериальные активы, связанные с деловой репутацией.

**К нематериальным активам, связанным с технологиями,** отнесены ноу-хау. В лечебно-оздоровительных учреждениях в качестве ноу-хау выступают определенные упорядоченные процедуры или методики лечения, диагностики, реабилитации и профилактики всевозможных заболеваний; разработка изделий медицинского назначения; формализованные и отработанные бизнес-процессы лечебно-оздоровительных учреждений.

**К нематериальным активам, связанным с клиентами,** относятся: списки постоянных и потенциальных пациентов, подобранные с учетом специфики оказываемых медицинским учреждением услуг; договоры с пациентами по обязательному и добровольному медицинскому страхованию; договоры со страховыми компаниями; договоры с городскими организациями на про-

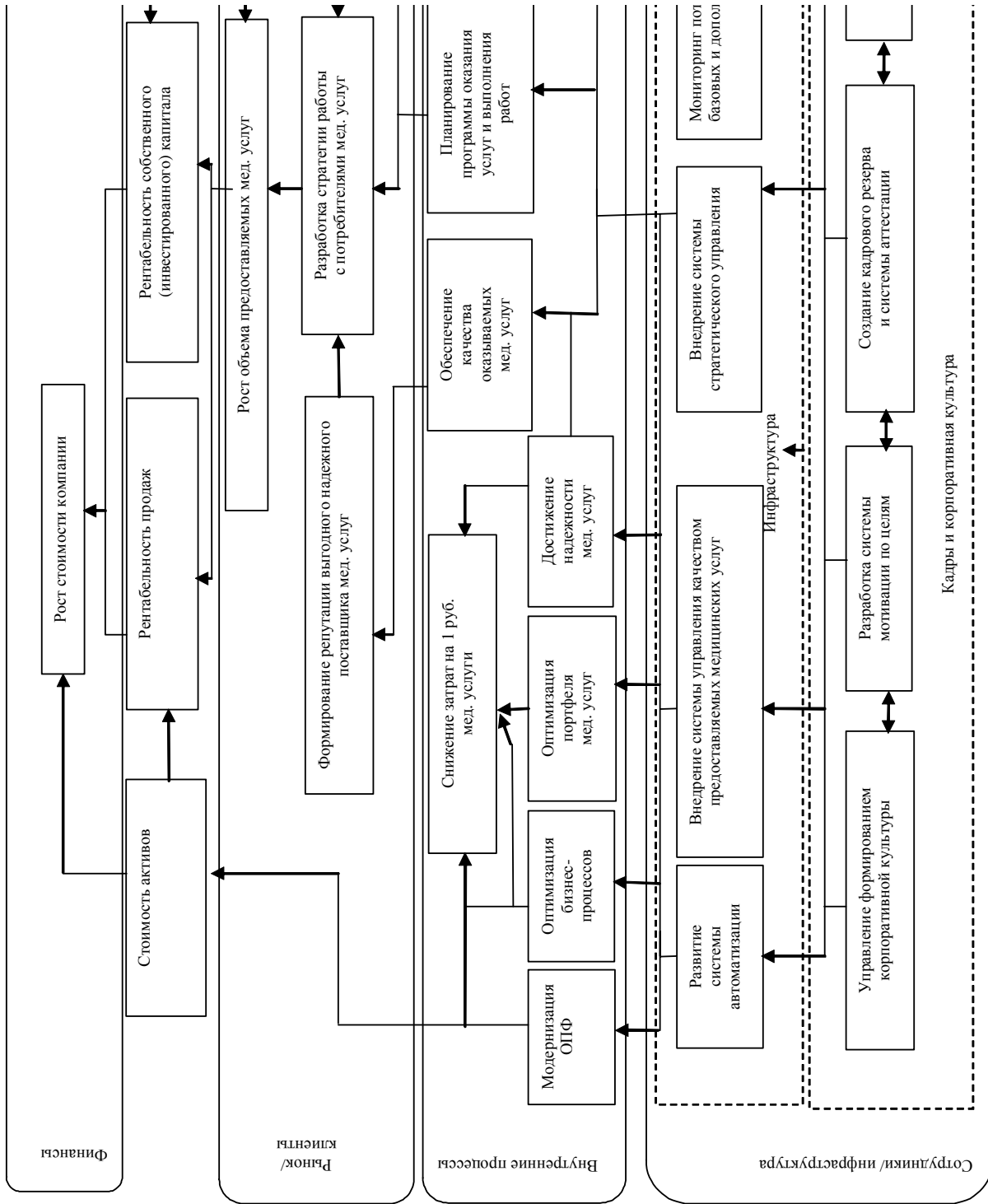


Рис. Модель управления стоимостью непрофильного актива социальной направленности на основе BSC

ведение медосмотров; отношения с прикрепленным населением (работники ОАО РЖД и члены их семей); отношения с территориальным населением.

К **нематериальным активам, связанным с человеческим капиталом**, отнесен персонал организации. Человеческий капитал медицинской организации - это не только собранный вместе и обученный медицинский персонал, но и хороший менеджмент, контракты с выдающимися специалистами в сфере медицины. К человеческому капиталу в медицинском учреждении также можно отнести и ноу-хау, неотделимые от конкретного физического лица, врача или специалиста. Использование таких ноу-хау обычно требует не только знания, как делать, но и умения выполнять соответствующие действия. Это свойство наиболее ярко проявляется в хирургии, где мало знать, как выполняется операция, но надо также уметь ее сделать на должном уровне. Им же обладают так называемые "молчаливые", или подразумеваемые, знания (*tacit knowledge*). Чтобы успешно управлять человеческим капиталом, менеджмент должен отслеживать примерно следующий набор параметров: образование; профессиональная квалификация; связанные с работой профессиональные знания; профессиональные наклонности; психометрические характеристики; связанные с работой умения.

Для лечебно-оздоровительных организаций особую значимость имеют **нематериальные активы, связанные с деловой репутацией**. К этой категории можно отнести и гудвилл самой организации, гудвилл профессиональной врачебной практики, личный гудвилл врача, специалиста и, наконец, общую стоимость бизнеса в качестве действующего медицинского учреждения. Деловая репутация может быть тесно связана с наличием постоянной клиентуры (пациентов), выгодным географическим положением лечебного учреждения, квалифицированной командой менеджеров, врачей, специалистов. Деловая репутация медицинской организации может быть как положительной, так и отрицательной. Положительная деловая репутация связана с позитивным отношением контрагентов (клиентов, пациентов, партнеров, поставщиков) к медицинскому учреждению, с доверием к нему и уверенностью в положительном результате сотрудничества. Отрицательная деловая репутация показывает нестабильность положения уч-

реждения в экономическом обороте, недоверие к нему со стороны контрагентов. Для деловой репутации медицинского учреждения цена врачебной ошибки очень велика, поскольку ведет к оттоку пациентов, что, в свою очередь, незамедлительно сказывается на его стоимости.

Как показало исследование, на сегодняшний день, нематериальные активы в структуре активов лечебно-оздоровительных учреждений либо вообще не отражены, либо отражены в незначительной части и только в самых крупных и передовых организациях. Для лечебно-профилактического учреждения наличие нематериальных активов играет важную роль, поскольку от этого зависит его дальнейшее успешное функционирование на рынке в качестве самостоятельной коммерческой организации.

Основываясь на концепции управления стоимостью бизнеса, следует отметить, что стратегической целью предпринимательской структуры выступает рост стоимости организации. Стратегическая цель охватывает и учитывает особенности функционирования организации и ее место в предпринимательской сети.

Представим модель управления стоимостью лечебно-оздоровительного учреждения ОАО "РЖД" как непрофильного актива социальной направленности (см. рисунок).

Реализация разработанной модели осуществляется поэтапно:

- **первый этап** - анализ структуры непрофильного актива: идентификация материальных и нематериальных активов;
- **второй этап** - оценка стоимости непрофильного актива: обоснование подходов и определение методов оценки;
- **третий этап** - оценка эффективности использования непрофильных активов: разработка критериев эффективности по видам активов и расчет основных показателей;
- **четвертый этап** - выявление проблемных зон по состоянию актива, качеству актива, эффективности использования;
- **пятый этап** - определение ключевых направлений повышения стоимости непрофильного актива: определение стратегических приоритетов развития бизнеса;
- **шестой этап** - уточнение стратегии развития: разработка комплекса мероприятий по достижению стратегических приоритетов.

Поступила в редакцию 09.09.2009 г.