

УДК 65.011.12

*Н. В. Семенченко,  
д. е. н., доцент, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки,  
Національний технічний університет України "КПІ"*

## ПАРАДИГМАЛЬНА КОНСТРУКЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ ЗАЛУЧЕННЯ НЕПРОФІЛЬНИХ АКТИВІВ

N. Semenchenko,  
Doctor of Economics., docent, Professor of the Department of Theoretical and Applied Economics,  
National Technical University of Ukraine "KPI"

### PARADIGMATIC STRUCTURE OF EFFECTIVE ENTERPRISE DEVELOPMENT ON CONDITION THE INVOLVEMENT OF NON-CORE ASSETS

**Останнім часом все частіше українські підприємства стикаються з питанням непрофільних активів чи у разі їх придбання, чи у випадку їх продажу. Проте законодавчо регламентованих інструментів в Україні з приводу цього питання й досі не існує. Доволі багато питань викликає облік та звітування непрофільних активів. Також допоки не визначено критерії необхідності, прибутковості та ризиків у разі придбання та/або відчуження непрофільних активів підприємством. Вже сьогодні відомо, що залучення або відчуження непрофільних активів є новим інструментом реалізації бізнес-стратегії, яка у свою чергу тим чи іншим чином відображає погляди власників або менеджерів компанії на утримання її основної діяльності. Тож обрана бізнес-стратегія визначає склад тих активів, які відносяться до ядра бізнесу (профільних) та таких, які до нього не мають відношення (непрофільних) і виокремлення непрофільних є відокремленням перших від других. Тож для оптимізації цього процесу потрібно не тільки чітко структурувати активи, але й мати якісну базу їх контролю та звітності, що якісно та професійно досліджує запропонована стаття.**

**Recently, more and more Ukrainian enterprises faced with the issue of non-core assets either in the case of purchase or in case of sale. However, legally regulated instruments in Ukraine on this issue still do not exist. Quite a lot of questions cause accounting and reporting of non-core assets. Also it is not yet identified the criteria of necessity, profitability and risk in the event of acquisition and/or disposal of non-core assets of the company. Today we know that the involvement or exclusion of non-core assets is a new tool to implement business strategies, which in its turn one way or another reflects the views of the owners or managers of the company for the maintenance its core business. Therefore it was chosen business strategy which determines the composition of those assets that belong to the core business (core) and those which to it are irrelevant (non-core); and excretion of non-core is excretion of the former from the latter. Therefore to optimize this process it requires not only clear structured assets, but also having a good basis of monitoring and reporting which efficiently and professionally investigates this proposed article.**

*Ключові слова: непрофільний актив, реструктуризація, мікронаслідки, корпорація, інтеграція, ліквідація, актив, парадигма.*

*Key words: non-core assets, restructuring, micro-effects, corporation, integrating, liquidation, asset paradigm.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах реструктуризації та реорганізації державних корпорацій й великих українських підприємств дедалі частіше з'являється нова економічна категорія, яка має назву — непрофільні активи. З приводу цього виникає ряд складнощів, як то: недостовірність повноцінної ідентифікації, опису та обліку з причини відсутності у законодавстві з бухгалтерського обліку та в діючий об-

ліковій практиці якісного понятійного апарату та відповідного інструментарію непрофільного активу як такого.

При цьому, в управлінській практиці склад непрофільних активів є доволі широким. У нього, крім активів обслуговуючих виробництв та господарств, включаються й виробничі активи, від яких не прогнозується й не очікується зиск у майбутньому. До того ж враховуються такі активи, які являють собою окремих вид діяльності,

який суттєво відрізняється від основної й при цьому не обслуговуючий її з причини відсутності технологічного зв'язку. Й нарешті, самі активи обслуговуючих виробництв та господарств, які є частиною непрофільних активів, не відокремлені у діючому плані рахунків, а контролюються із передбаченням лише окремого обліку витрат, пов'язаних з їх експлуатацією. Все вище перелічене є вагомим підґрунтям необхідності дослідження непрофільних активів як окремої облікової категорії з їх класифікацією та розробкою методичного базису обліку.

## ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКОВЦІВ

До питань висвітлення поняття непрофільних активів долучалися такі автори, як О.А. Агеєва, С.В. Банк, П.С. Безруких, М.А. Бахрушина, В.Г. Гетьман, И.П. Комісарова, Н.П. Кондраков, М.И. Куликова, Л.И. Куттер, М.В. Мельник, С.А. Ніколаєва, В.Д. Новодворський, М.Ф. Овсійчук, В.Ф. Палій, С.В. Панкова, Л.В. Попова, Т.М. Рогуленко, Я.В. Соколов, А.Е. Суглобов, Туякова З.С., та ін. Серед іноземних авторів слід зазначити: Й. Бетге, М. Р. Мэт'юса і М. Х. Б. Переру, Б. Нидлза, Б. Еліота, Ф. Вуда і др.

Для визначення підґрунтя непрофільних активів на підприємстві багато вчених та дослідників спиралися на інформаційно-подійний підхід до обліку та звітності, оскільки інформація сама по собі є суттєвою цінністю незалежно від фактів, які вона фіксує. Одним із прибічників такого підходу є Джордж Г. Сортер, який вважав, що цінність інформації зумовлена можливостями, які вона відкриває для прийняття управлінських рішень. Висновки цього дослідника важливі насамперед для того, щоб віддзеркалити інформацію про непрофільні активи, коли первинні документи — вихідні дані на майно є, а активів у звітності нема.

І також одним із співзасновників метода сутності, який є вагомим у теорії непрофільних активів є Орас Джонсон, який вважав доволі важливим виокремлювати непрофільні активи у звітності, для якісного сприйняття їх економічного зиску.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Відсутність в Україні нормативної регламентації питання непрофільних активів та їх відображення в обліковій звітності, визначає актуальність та потребу відповідних теоретичних та методологічних положень й досліджень для розробки практичного інструментарію, який допоможе підприємствам оптимально використовувати непрофільні активи для забезпечення ефективного розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Основні мікронаслідки реалізації трансформаційного потенціалу полягають найчастіше у проблемі структурування непрофільних активів.

Непрофільні активи й побічні бізнеси заважають розвитку підприємства і є наслідком його неефективної реструктуризації. Ця проблема загострилася з настанням кризи, оскільки за оцінками експертів, частка активів неосновного бізнесу в структурі українських компаній становить від 3 до 15 %, а в деяких підприємств цей показник навіть перевищує 50 %. За невмілого менеджменту непрофільні активи стають додатковим тя-

гарем для компанії: на корпоративне управління ними відволікаються суттєві ресурси, а віддача майже нульова. І навпаки, ефективно управляючи такими активами, можна суттєво поліпшити фінансовий стан підприємства [1—2].

Переважна більшість сучасних непрофільних активів була придбана або отримана ще під час приватизації, що, насамперед, було наслідком можливостей, а не продуманої стратегії.

Нині структуру непрофільних активів українських компаній можна поділити на такі три групи:

1. Підприємства, що мають на балансі об'єкти соціальної сфери.

2. Корпорації, що включають компанію з основного виробництва і компанії, що його забезпечують (зокрема виробництво комплектуючих, торгівлі мережі тощо).

3. Корпорації, до яких входять кілька стратегічних бізнес-одиниць — напрямів бізнесу (особливо важливим у практиці роботи з такими компаніями є визначення; що для них є основним видом діяльності, а що — другорядним).

На практиці важко вказати ознаки, які точно визначали б необхідність ліквідації або продажів непрофільних активів, адже їх виділення часто відбувається під час реорганізації основного бізнесу, зміни технологічного регламенту, затвердження нової стратегії використання активів, а основою реструктуризації завжди є ідея економічної доцільності. Якщо актив відволікає дуже багато ресурсів, генерує збитки, не вписується в загальний виробничий цикл, якщо йдеться про внутрішній дорогий та неякісний продукт, що може бути замінений аналогічним товаром від зовнішнього постачальника, — такого активу слід позбавлятися.

Під час виділення та реструктуризації непрофільних активів ми пропонуємо дотримуватись такої послідовності дій:

- оцінка та аналіз основного бізнесу;
- розроблення плану його реорганізації;
- комплексний аналіз і оцінка непрофільних активів;
- виділення активів;
- вибір схеми реструктуризації.

Способи реструктуризації непрофільних активів можуть бути такими:

1. Інтеграція в основний виробничий цикл — мова йдеться про реально необхідні для виробництва підрозділи, де через погане управління та контроль виробляється дорогий та неякісний продукт. Якщо вдасться знизити собівартість і підвищити якість товару, актив краще повернути в єдину систему управління бізнесом, оскільки передавати життєво необхідні для основної діяльності активи в оренду чи управління дуже ризиковано [3—4].

2. Передача в оренду — цей спосіб реструктуризації, що застосовується переважно в сфері обслуговування й торгівлі нерухомістю, дозволяє отримувати деяку ренту з активів, які частково використовуються для потреб основного бізнесу і з цієї причини не можуть бути продані або ліквідовані. До того ж, в оренду здаються активи, продаж яких економічно не виправданий внаслідок низької ринкової вартості чи, навпаки, хороших перспектив їх використання в основному виробництві.

3. Передача активу в управління в суміжних або допоміжних виробництвах (наприклад, виготовлення комплектуючих). Цей спосіб прийнятний, коли є конкурентне середовище, розуміння перспективності бізнесу, власний контроль над активом, але немає можливості його ефективного використання в єдиній системі управління. У таких випадках актив передається в управління мотивованому менеджменту, і в МК стає на одну проблему менше.

4. Продаж — якщо актив повністю випадає із стратегії розвитку основного бізнесу, має відносно високу ринкову ціну й може бути замінений, тоді його краще продати, а ресурси, що вивільняться, спрямувати на розвиток основного виробництва.

5. Ліквідація — у більшості випадків йдеться про морально застаріле устаткування, яке неможливо продати.

Щоб визначитися із стратегіями управління непрофільними активами, компанія насамперед має визначити їх типи [5—6].

1. Активи, які є реальним баластом для компанії. Дії з такими активами, зазвичай, зводяться до їх реструктуризації в таких напрямках:

- ефективна інтеграція в основну діяльність (переведення в розряд профільних);
- передавання в оренду або управління;
- продаж;
- ліквідація.

2. Активи отримуються власниками — здебільшого випадків інвестиційними компаніями та кредитними організаціями — як непрофільні. Це цілісні бізнес-одиниці, що дають змогу власнику почати нову справу, вони розглядаються як частина якогось проекту й управляються в межах загальної стратегії його реалізації.

Основна незручність управління непрофільними активами полягає в тому, що це для власника нова сфера діяльності, тому в управлінні так широко практикуються залучення сторонніх фахівців і аутсорсинг. Крім того, існують проблеми контролю управління та відповідальності менеджерів — для їх вирішення в компанії корисно створити команду професійних управлінців, які довгий час пропрацювали в реальному секторі економіки.

Під час диверсифікації активів слід враховувати основне обмеження цієї процедури — ресурси, бо надмірність у цьому процесі може привести до їх розпиленості, що буде заважати зосередженості на основній діяльності. Уникнути цього дозволяють чітка стратегія управління й виразна інвестиційна політика.

Також існують певні ризики на всіх етапах розвитку підприємства:

1. Помилкова оцінка як основного бізнесу компанії, так і її непрофільних активів, рішення про виділення яких і передачу в управління приймаються на підставі суб'єктивних критеріїв, — менеджмент і власники можуть по-різному розуміти профільність активів, тому важливо виробити єдину методику оцінювання.

2. Ризик розриву технологічного ланцюжка основного виробництва з причини або неправильно складеного технологічного регламенту, або через неправильну оцінку конкурентного середовища, коли перехід на зовнішні поставки може істотно підвищити собівартість основної продукції чи знизити її якість, а відновлення технологічного ланцюжка обійдеться дорого.

3. Неправильна оцінка перспективи ключової діяльності МК, коли під час розширення основного бізнесу виявляється, що продані чи ліквідовані активи потрібні для нормальної діяльності підприємства, а їх заміщення є дорогим.

4. Виділивши актив як непрофільний, завжди можна отримати ризик його втрати у процесі реструктуризації, якщо його передано новій юридичній особі, яка управляється некомпетентними або несумлінними менеджерами.

Розглянемо алгоритм дій з підвищення ефективності управління непрофільними активами:

1. Виконання певних аналітичних процедур:

а) ідентифікація й класифікація наявних непрофільних активів за групами:

- матеріальні активи;
- фінансові вклади;
- виробничі та невиробничі активи;
- активи в експлуатації;
- незавершене будівництво;

б) оцінити їх за ринковою вартістю.

2. Визначення механізму можливих форм поліпшення використання непрофільних активів і пов'язаних із цим ризиків (ймовірні варіанти пророховують, виходячи зі швидкості й повноти отримання фінансового результату).

3. Оцінювання стратегії управління непрофільними активами:

- а) визначення пріоритетності запланованих заходів у комплексі робіт з фінансового оздоровлення компанії;
- б) проведення порівняльних розрахунків ймовірного економічного ефекту.

4. Складання організаційного плану з поліпшення використання непрофільних активів, який має містити всі заплановані заходи з визначенням:

- а) строків;
- б) відповідальних виконавців;
- в) очікуваного ефекту;
- г) системи контролю виконання.

У кожному окремому випадку цей перелік уточнюють і деталізують, та як доводить практика, завдяки проведенню таких оздоровчих заходів підприємство отримує суттєвий разовий дохід — до 70 % вартості непрофільних активів — і зменшує поточні витрати на 4—7 % порівняно з початковим рівнем.

Вирішуючи долю непрофільних активів, необхідно розрахувати їх прибутковість. Якщо актив прибутковий, то головним критерієм у прийнятті рішення про його можливість продаж є аналіз його дохідності.

На нашу думку в непрофільному активі важливо мати або блокуючий, або контрольний пакет акцій (на практиці 41—49 % акцій). Таку кількість акцій варто скоротити до 25 % плюс одна акція, а гроші інвестувати в основне виробництво. Якщо ж компанії належить у непрофільному активі менше за блокуючий пакет, його ліпше продати мажоритарному акціонеру, оскільки в Україні пакети акцій в 5—10 % практично не працюють і не дають прибутку.

Широка диверсифікація дозволяє компаніям, що займаються абсолютно різноплановими бізнесами, не тільки збільшувати доходи та залучати додаткові кошти, продаючи частину акцій, але й мінімізувати ризики [7—8].

Диверсифікація, яка може виступати як ефективний інструмент стабілізації бізнесу за рахунок розподілу стратегічних і фінансових ризиків, на практиці часто супроводжується зниженням конкурентоспроможності

бізнесу через вилучення ресурсів з успішного напрямку для розвитку нового напрямку діяльності, розпиленість уваги керівництва, розмивання ринкових позицій, спробу шаблонного поширення успіху на ринки з принципово іншою структурою і конкурентною ситуацією. Успішних прикладів чистої диверсифікації в Україні мало.

На нашу думку в українській практиці найбільш поширена асортиментна диверсифікація. На рівні великого бізнесу стає дедалі популярнішим створення вертикально інтегрованих структур. Більшість вітчизняних підприємств обрала шлях спеціалізації в конкретній галузі. Непрофільні бізнеси або продаються, або передаються в управління.

Ми також вважаємо, що від непрофільних активів потрібно позбавлятися — це поширена світова тенденція. Визначившись з непотрібним активом, компанія повинна обрати метод його ліквідації:

— Якщо актив є об'єктом соціальної інфраструктури міста, одним з найвдаліших способів може стати передача його місцевій владі.

— Якщо непрофільний бізнес не належать до соціальної інфраструктури і не привертає покупців, компанія може виділити актив у дочірню структуру й передати його майно в оренду співробітникам.

— Якщо на балансі підприємства довгий час перебуває безліч різного роду об'єктів, ніяк не пов'язаних з основним бізнесом — позбавлятися від них можна поступово. Щоб уникнути конфліктів з людьми й міською владою, компанії слід розробити програму підтримки малого бізнесу, надавши жителям міста можливість самостійно створювати собі робочі місця.

Реалізуючи схему ліквідації непрофільних активів, компанія вирішує свої проблеми, усуваючи перешкоди на шляху оптимізації бізнесу [9].

## ВИСНОВКИ

Парадигма ефективного розвитку підприємства вміщує сукупність цінностей, методів та технічних засобів, які наразі потребують змін і доповнень з огляду на постіндустріальний розвиток та глобальні тенденції світової економіки. Нелінійність парадигми потребує зміни напрямку наукового пошуку, що ґрунтуються на поглибленому аналізі фінансового стану підприємства, асортименту його товарів і послуг, організаційно-управлінської структури, персоналу, інвестиційних проєктів; фіксуванні існуючої ситуації в діяльності відповідних служб та визначенні цільових установок їх діяльності на майбутнє. Необхідність уточнення пріоритетів формування перспективного асортименту, бажаних фінансово-економічних, виробничих і кадрових показників діяльності підприємства та виявлення інвестиційних проєктів, реалізація яких відповідає поставленим цілям у сучасному економічному середовищі, вимагає врахування нових факторів розвитку, які ґрунтуються на інноваційних винаходах соціально-психологічного характеру і зумовлені прискоренням темпів науково-технічного розвитку під впливом глобальної конкуренції.

### Література:

1. Про захист від недобросовісної конкуренції: закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)

2. Про злиття акціонерних товариств: Директива Ради 78/855/ЕЕС від 9 жовтня 1978 р. / Вісник ЄС № L 295. — С. 36.

3. Олександр Девід. Міжнародні стандарти фінансової звітності: від теорії до практики / Девід Олександр, Анне Бріттон, Энн Іоринсен; пер. с англ. В.И. Бабкіна, Т.В. Седової. М.: Вершина, 2005. — 888 с.

4. Бакаев А.С., Шнейдман Л.З. Учетная политика предприятия. — М.: Бухгалтерский учет (Библиотека журнала "Бухгалтерский учет"), 1994. — 110 с.

5. Бархатов А.П. Бухгалтерский учет внешнеэкономической деятельности. Учеб. пос. для вузов издание 3-е испр. и доп. — М.: Изд-во "Дашков и К", 2006. — 312 с.

6. Elliott B. and Elliott J. (2007). Financial Accounting and Reporting, eleventh edition. Harlow: Pearson Education Limited 664 p.

7. Epstein B.J. and Abbas A.M. (2006). Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards. New Jersey: John Wiley and Sons. 463 p.

8. Gregoriou G.N. and Gaber M. (2006). International Accounting. Standards, Regulation and Financial Reporting. Burlington: Elsevier Ltd. — 596 p.

9. Wood F. and Sangster A. (2005). Business accounting 1, revised tenth edition. Harlow: Pearson Education Limited — 765 p.

### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Protection Against Unfair Competition", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed 29 Jan 2013).

2. Council of the European Communities (1978), Directive "About mergers of public limited companies", Bulletin of the European Union, vol. L 295.

3. Oлександр, D. Britton, A. and Iорynsen, E. (2005), Mizhnarodni standarty finansovoi zvitnosti: vid teorii do praktyky [International financial reporting standards: from theory to practice] Vershyna, Moscow, Russia.

4. Bakaevb, A.C. and Shnejdman, L.Z. (1994), Uchetnaja politika predpriyatija [The accounting policies of the enterprise], Biblioteka zhurnala "Buhgalterskij uchet", Moscow, Russia.

5. Barhatov, A.P. (2006), Buhgalterskij uchet vneshnejekonomicheskoy dejatel'nosti [Accounting of foreign economic activity], 3rd ed, Izd-vo "Dashkov i K", Moscow, Russia.

6. Elliott, B. and Elliott, J. (2007), Financial Accounting and Reporting, eleventh edition, Pearson Education Limited, Harlow, UK.

7. Epstein, B.J. and Abbas, A.M. (2006), Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards, John Wiley and Sons, New Jersey, USA.

8. Gregoriou, G.N. and Gaber, M. (2006), International Accounting. Standards, Regulation and Financial Reporting, Elsevier Ltd, Burlington, USA.

9. Wood, F. and Sangster, A. (2005), Business accounting 1, revised tenth edition, Pearson Education Limited, Harlow, UK.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2014 р.