

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ПРОЦЕССА РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОСКОРПОРАЦИИ "РОСАТОМ"

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF RESTRUCTURING OF NON-CORE ASSETS OF THE ENTERPRISES OF STATE CORPORATION "ROSATOM"

*O. Ryabtsun*

*Annotation*

Subject of article is studying of process of restructuring of non-core assets of State corporation Rosatom. In result of research the need in additional methodological support of process of restructuring is revealed. The results of research can be of interest for the enterprises which carries out restructuring of non-core assets.

**Keywords:** State Corporation "Rosatom", non-core assets, restructuring of non-core assets.

*Рябцун Ольга Алексеевна*  
Технологический институт-  
филиал НИЯУ МИФИ  
г. Лесной

*Аннотация*

Статья посвящена процессу реструктуризации непрофильных активов предприятий Госкорпорации "Росатом". Исследован регламентацию процесса, автор предлагает рекомендации в отношении методического обеспечения процесса реструктуризации непрофильных активов.

*Ключевые слова:*

Государственная корпорация "Росатом", непрофильные активы, реструктуризация непрофильных активов.

Компании, функционирующие в различных секторах экономики, осуществляют реструктуризацию непрофильных активов, что позволяет им сосредоточить ресурсы на основной деятельности и получить возможность для осуществления дополнительных инвестиций. Госкорпорация "Росатом" до 2011 года существенно отставала от российских компаний сопоставимого масштаба по работе с непрофильными активами. На начало 2012 г. в атомной отрасли выявлено более 3 тысяч непрофильных, зачастую убыточных и проблемных активов [1]. Правление Госкорпорации "Росатом" в октябре 2011 года одобрило общие принципы реструктуризации непрофильного имущества, в феврале 2012 года был утвержден регламент процесса реструктуризации непрофильных имущественных комплексов, недвижимого имущества и акционерного капитала.

Таким образом, процесс реструктуризации был существенно пересмотрен: оптимизирован перечень документов, определены типовые способы реструктуризации, сокращены сроки рассмотрения, большая часть решений делегирована дивизионам и предприятиям. Им дана возможность оперативно принимать решения, поскольку они обладают наиболее полным объемом информации о специфике своих непрофильных активов. Отметим, что ранее процесс принятия решения по одному активу мог растянуться на целый год. На 2012 год запланировано рассмотрение на комитетах дивизионов более 3,2 тысяч непрофильных активов [1], прибыль от реструктуризации которых останется на предприятиях и может быть направлена на реализацию инвестиционных и социальных проектов.

Под реструктуризацией непрофильных имущественных комплексов разработки регламента [2] понимают осуществление мероприятий, направленных на определение наиболее экономически оправданного и финансово осуществимого способа распоряжения непрофильными имущественными комплексами с целью повышения доходности, устойчивости, конкурентоспособности, преодоления убыточности, угрозы банкротства без ущерба для основной деятельности и репутации организаций отрасли. В процесс реструктуризации могут быть вовлечены как внутренние участники, так и внешние.

Состав внутренних участников, уполномоченных принимать участие в процессе реструктуризации, а так же описание их ролей приведены в **таблице 1**.

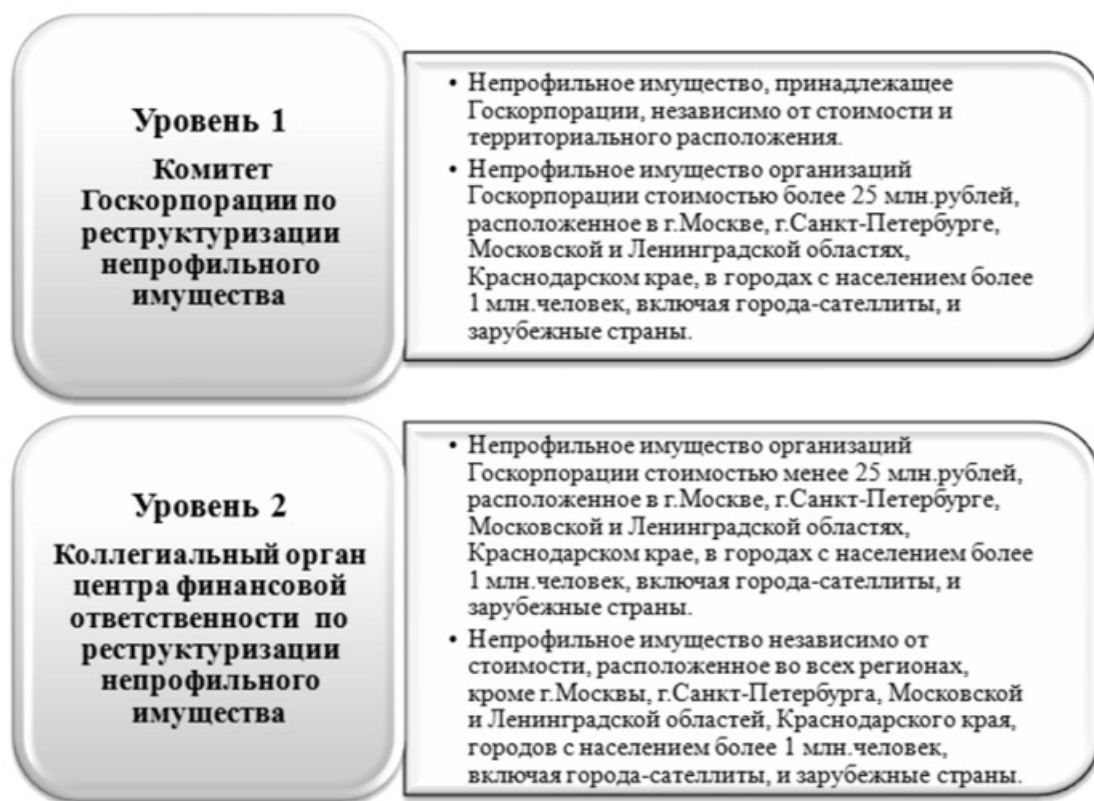
В случаях, когда осуществляется реструктуризация имущества Госкорпорации "Росатом", функции владельца имущества выполняет управление имущественного комплекса Госкорпорации. Компетенция коллегиальных органов организаций отрасли, которые создаются в Госкорпорации или в центрах финансовой ответственности, по реструктуризации непрофильного имущества определяется исходя из стоимости и территориального расположения такого имущества (**Рис. 1**).

Следует отметить, что коллегиальным органом Госкорпорации по реструктуризации непрофильного имущества в индивидуальном порядке, в том числе по поручениям и обращениям инициаторов может быть рассмотрено непрофильное имущество независимо от уровня компетенции.

Таблица 1. Внутренние участники процесса реструктуризации и их роли

Участник процесса	Роль участника в процессе реструктуризации непрофильного имущества
Владелец имущества	Организация отрасли, которая формирует, подписывает и направляет в коллегиальный орган организации отрасли по реструктуризации непрофильного имущества перечень имущества, подлежащего рассмотрению на коллегиальном органе соответствующего уровня. Осуществляет в пределах компетенции функции по исполнению решения о реструктуризации.
Инициатор	Направляет в соответствии с компетенцией поручение или обращение о необходимости включения имущества (как непрофильного, так и вспомогательного и основного) в план вынесения имущества на рассмотрение коллегиального органа организации отрасли по реструктуризации непрофильного имущества соответствующего уровня компетенции.
Коллегиальный орган организации отрасли по реструктуризации непрофильного имущества	Коллегиальный орган организации отрасли по реструктуризации непрофильного имущества создается в Госкорпорации и центрах финансовой ответственности. Коллегиальный орган принимает решение об отнесении имущественных комплексов к непрофильным (в индивидуальных случаях к вспомогательным или основным), решение о целесообразности, порядке и способе реструктуризации непрофильного имущества в соответствии с уровнем компетенции и направляет его на утверждение куратору или генеральному директору Госкорпорации.
Куратор	Утверждает решение коллегиального органа организации отрасли по реструктуризации непрофильного имущества. В случаях, когда осуществляется реструктуризация имущества Госкорпорации, функции куратора выполняет генеральный директор Госкорпорации.
Генеральный директор Госкорпорации	В случае отказа куратора в утверждении решения коллегиального органа соответствующего уровня, принимает решение о согласии с решением куратора или коллегиального органа соответствующего уровня.
Уполномоченное структурное подразделение центра финансовой ответственности соответствующего уровня	Формирует план рассмотрения вопросов реструктуризации непрофильного имущества коллегиальным органом соответствующего уровня компетенции, а также готовит материалы заседания коллегиального органа для индивидуального рассмотрения отдельного непрофильного имущества по поручениям и обращениям инициаторов. Проводит экспертизу пакета документов, анализирует способы реструктуризации и подготавливает проект решения коллегиального органа и куратора о способе реструктуризации непрофильного имущества.
Отдел реструктуризации непрофильного имущества Госкорпорации	Структурное подразделение Госкорпорации, являющееся уполномоченным структурным подразделением первого уровня компетенции. На основании планов вынесения имущества на рассмотрение коллегиальным органом, данных автоматизированной системы управления имущественными активами, отчетов коллегиальных органов нижестоящего уровня и документов, подтверждающих исполнение решений коллегиальных органов, осуществляет мониторинг исполнения решений всех коллегиальных органов по реструктуризации. Готовит отчет о ходе реструктуризации непрофильного имущества атомной отрасли.
Специализированная организация ОАО "ЦентрАтом"	Специализированная организация Госкорпорации, осуществляющая подготовку заключения о потенциале роста стоимости непрофильного имущества, предпродажную подготовку непрофильного имущества, включая управление и повышение его стоимости, а также осуществляющая сделки с непрофильным имуществом, в том числе продажу.
Подразделение защиты активов	Анализирует план вынесения имущества на рассмотрение коллегиальным органом, отчет об оценке и заключение владельца имущества о способе реструктуризации. Подготавливает заключение в целях защиты активов и направляет в коллегиальный орган по реструктуризации соответствующего уровня компетенции.

Рисунок 1. Уровни компетенции коллегиальных органов по реструктуризации непрофильного имущества



Процесс реструктуризации непрофильных имущественных комплексов и недвижимого имущества состоит из трех основных подпроцессов: планирование, выполнение и контроль.

**Подпроцесс "планирование"**

– начинается с формирования владельцем полного перечня недвижимого имущества, имущественных комплексов и акционерного капитала с указанием сведений о том, относится ли каждый объект из перечня к основному, вспомогательному или непрофильному имуществу. Перечень, полученный путем выгрузки из автоматизированной системы управления имущественными активами, подписанный руководителем организации, направляется в коллегиальный орган по реструктуризации в соответствии с уровнем компетенции (Рис.1).

На основании предоставленного владельцем перечня недвижимого имущества структурное подразделение центра финансовой ответственности соответствующего уровня формирует проект плана вынесения имущества на рассмотрение коллегиальным органом.

Непрофильный акционерный капитал включается в план, если основным видом деятельности организации не является основная деятельность. План вынесения имущества на рассмотрение коллегиальным органом направляется в отдел реструктуризации непрофильного

имущества Госкорпорации, в подразделение защиты активов и владельцу имущества, имущество которого включено в план.

Не ранее чем за три месяца до запланированного заседания коллегиального уровня проводится оценка рыночной стоимости имущества с целью принятия решения о целесообразности, порядке и способе реструктуризации непрофильного имущества.

В случае, если рассмотрение непрофильного имущества отнесено к компетенции коллегиального органа первого уровня, ОАО "ЦентрАтом" готовит заключение о потенциале роста стоимости. В заключении представляются варианты возможного роста стоимости непрофильного имущества, обосновывается наиболее эффективный из них, готовится план-график реализации инвестиционных мероприятий. Владелец имущества так же готовит заключение с указанием предлагаемого способа реструктуризации непрофильного имущества вне зависимости от уровня компетенции коллегиального органа.

Владелец имущества формирует пакет документов согласно перечню имущества, входящего в план. Помимо документов, необходимых для соответствующего имущества, владелец включает документы, способствующие выбору наиболее приемлемого способа реструктуризации непрофильного имущества. Экспертизу пакета документов осуществляет уполномоченное структурное подразделение центра финансовой ответственности соот-

ветствующего уровня, которым могут быть инициированы и выездные проверки. Пакет документов вместе с проектом решения направляется в коллегиальный орган соответствующего уровня.

#### Подпроцесс "выполнение"

– начинается принятием решения коллегиальным органом соответствующего уровня об отнесении имущества к непрофильному, о целесообразности, порядке и способе реструктуризации. При этом коллегиальный орган соответствующего уровня может принять решение о следующих способах реструктуризации.

1. Продажа. Коллегиальный орган вправе установить рекомендованную стоимость отчуждения непрофильного имущества, иные существенные условия, а также тип конкурентной процедуры.
2. Передача в ОАО "ЦентрАтом" для управления, повышения стоимости и последующей продажи. Этот способ может быть принят в отношении имущества первого уровня компетенции.
3. Безвозмездная передача, в том числе в федеральную или муниципальную собственность.
4. Ликвидация.
5. Консервация.

С учетом индивидуальных особенностей имущества коллегиальный орган соответствующего уровня вправе определить индивидуальный способ реструктуризации. В случае, если объект является социально значимым, способ реструктуризации может быть выбран с обязательным сохранением социального назначения такого имущества.

Решение о реструктуризации, проект которого готовит уполномоченное структурное подразделения центра финансовой ответственности соответствующего уровня, утверждается куратором. Утвержденное куратором решение о реструктуризации непрофильного имущества направляется владельцу имущества. В случае, если куратор не согласен с решением о реструктуризации непрофильного имущества, он готовит обоснование отказа в утверждении решения и направляет его и пакет документов с решением коллегиального органа соответствующего уровня генеральному директору Госкорпорации "Росатом".

Генеральный директор Госкорпорации "Росатом" может принять решение о согласии с позицией куратора или с решением коллегиального органа соответствующего уровня путем написания резолюции. Принятое генеральным директором Госкорпорации решение является окончательным.

Владелец имущества и/или специализированная организация ОАО "ЦентрАтом" исполняют решение о реструктуризации в соответствии со сроками и рекомендациями, указанными в решении о реструктуризации и направляют документы, подтверждающие исполнение решения в отдел реструктуризации непрофильного имуще-

ства Госкорпорации и коллегиальный орган соответствующего уровня.

#### Подпроцесс "контроль"

– выполняется на всех этапах подготовки и осуществления реструктуризации непрофильных активов Госкорпорации. На этапе выявления непрофильного имущества контроль осуществляет отдел реструктуризации непрофильного имущества Госкорпорации. В ходе проверки планов вынесения имущества на рассмотрение коллегиального органа отдел реструктуризации непрофильного имущества получает информацию из автоматизированной системы управления имущественными активами и сравнивает с данными об имуществе, указанными в планах. В случае выявления несоответствия готовит рекомендации по внесению изменений в план, направляет их в коллегиальный орган, план которого подлежит корректировке.

Контроль исполнения решения, принятого коллегиальным органом второго уровня компетенции, осуществляет уполномоченное структурное подразделения центра финансовой ответственности соответствующего уровня. Контроль осуществляется на основании анализа планов вынесения имущества на рассмотрение коллегиального органа соответствующего уровня, протоколов заседаний коллегиального органа и анализа документов, подтверждающих исполнение решения коллегиального органа. По результатам выполнения функции контроля исполнения решений уполномоченное структурное подразделения центра финансовой ответственности соответствующего уровня ежеквартально готовит проект отчета о ходе реструктуризации, который утверждается председателем коллегиального органа второго уровня компетенции и направляется в отдел реструктуризации непрофильного имущества и куратору.

Контроль исполнения решения по реструктуризации непрофильного имущества атомной отрасли осуществляет отдел реструктуризации непрофильного имущества. Следует отметить, что если в ходе анализа отчетов коллегиальных органов второго уровня компетенции о ходе реструктуризации непрофильного имущества выявляется систематическое нарушение сроков не по вине участников процесса, отдел реструктуризации непрофильного имущества инициирует внесение соответствующих изменений в регламент реструктуризации непрофильного имущества.

По результатам анализа отдел реструктуризации непрофильного имущества ежеквартально формирует сводный отчет о ходе реструктуризации непрофильного имущества атомной отрасли и направляет кураторам и председателю коллегиального органа первого уровня компетенции.

Процесс реструктуризации непрофильного имущества оценивается с помощью показателей результативности и эффективности реструктуризации, представленных в **таблице 2** [2].

Таблица 2. Показатели результативности и эффективности процесса реструктуризации непрофильного имущества

Показатель	Субъект	Уровень управления
<b>Показатели результативности:</b>		
Исполнены решения о реструктуризации в количестве, установленном на соответствующий период, руб.	Руководители организаций	Госкорпорация "Росатом"
<b>Показатели эффективности:</b>		
Соотношение рассмотренного коллегиальным органом непрофильного имущества к плану вынесения на рассмотрение, %	Коллегиальные органы первого уровня компетенции	Госкорпорация "Росатом"
Соотношение рассмотренного коллегиальным органом непрофильного имущества к плану вынесения на рассмотрение, %	Коллегиальные органы второго уровня компетенции	Госкорпорация "Росатом"
Соотношение рассмотренного коллегиальным органом непрофильного имущества к плану вынесения на рассмотрение, %	Коллегиальные органы центров финансовой ответственности третьего уровня	Коллегиальные органы второго уровня компетенции
Динамика исполнения решения о реструктуризации непрофильного имущества, %	Руководители организаций центров финансовой ответственности второго уровня	Госкорпорация "Росатом"
Динамика исполнения решения о реструктуризации непрофильного имущества, %	Руководители организаций центров финансовой ответственности третьего уровня и ниже	Центры финансовой ответственности второго уровня

Показатели, представленные в таблице, характеризуют результативность и эффективность процесса реструктуризации непрофильного имущества.

Однако, организациям Госкорпорации "Росатом" может быть рекомендована разработка системы показателей, характеризующих степень достижения целей реструктуризации.

**Эти цели могут быть сгруппированы следующим образом.**

1. Цели повышения эффективности деятельности предприятий.
2. Создание условий для функционирования реструктурированных подразделений.
3. Социально значимые цели.

В процессе реструктуризации непрофильного имущества могут возникнуть риски, представленные в табл. 3 [2].

Таблица 3. Риски процесса реструктуризации непрофильного имущества и способы их минимизации

Риск	Мероприятия по минимизации риска
Нарушение взаимодействия между подразделениями и организациями на уровне Госкорпорации, центрами финансовой ответственности второго уровня и владельцами имущества	Регламентация процессов взаимодействия, нормативное закрепление права управления непрофильным имуществом на уровне Госкорпорации, центров финансовой ответственности второго уровня и владельцев непрофильного имущества
Несоответствие данных о непрофильном имуществе в автоматизированной системе управления имущественными активами	Формирование запросов в соответствующее подразделение Госкорпорации
Недостаточная компетенция в подразделениях организаций отрасли по реструктуризации непрофильного имущества	Проведение мероприятий по планомерному наращиванию компетенции в области реструктуризации непрофильного имущества
Наличие злоупотреблений при выявлении и принятии решения о способе реструктуризации непрофильного имущества	Проверка деятельности коллегиальных органов соответствующего уровня компетенции

Риск "недостаточная компетенция в подразделениях организаций отрасли по реструктуризации непрофильного имущества" может привести к возникновению широкого спектра рисков, свойственных процессу реструктуризации. Предприятиям Госкорпорации, осуществляющим реструктуризацию непрофильных и вспомогательных активов, может быть рекомендована разработка стратегии управления рисками, возникающими в процессе реструктуризации.

Таким образом, процесс реструктуризации был существенно пересмотрен в начале 2012 года. Подчеркнем, большая часть решений делегирована дивизионам и предприятиям, поскольку предприятия владеют наиболее полным объемом информации о специфике своих непрофильных и вспомогательных активов, знают социально-экономическую обстановку на территориях своего присутствия.

В связи с тем, что предприятиям предоставлена возможность оперативно принимать решения, они нуждаются в соответствующем методическом обеспечении процессов принятия решений по реструктуризации.

**Методическое обеспечение, на взгляд автора статьи, необходимо по следующим направлениям:**

1. Классификация непрофильных и вспомогательных активов с целью принятия управленческих решений. Владелец имущества согласно регламенту реструктуризации должен ежегодно формировать полный перечень имущественных активов с указанием сведений о том, является ли объект основным, вспомогательным или непрофильным. Сегодня предприятия Госкорпорации, функционирующие в ЗАТО, формируют такие перечни в условиях отсутствия методического обеспечения, а потому, зачастую субъективно.

2. Выбор способа реструктуризации непрофильных и вспомогательных активов. Согласно регламенту, с целью всестороннего рассмотрения коллегиальным органом, владелец имущества должен готовить заключение с указанием предлагаемого способа реструктуризации. Таким образом, при принятии окончательного решения учитывается позиция, мнение предприятия. В связи с этим, необходимы рекомендации по выбору способа реструктуризации, предусматривающего или не предусматривающего сохранение влияния над реструктурируемыми непрофильными и вспомогательными активами.

3. Разработка инструментария интегрированного использования методов управления проектами и управления изменениями в процессе реструктуризации непрофильных и вспомогательных активов.

4. Разработка модели управления рисками, возникающими в процессе реструктуризации, с учетом общекорпоративной политики управления рисками.

5. Разработка системы показателей, оценивающих результативность и эффективность реструктуризации непрофильных и вспомогательных активов предприятий.

6. Рекомендации по проектированию модели управления непрофильными и вспомогательными активами, реструктурированными с сохранением влияния.

Методическое обеспечение процессов принятия решений по реструктуризации непрофильных активов будет способствовать повышению эффективности и результативности протекающих процессов реструктуризации, снижению риска недостаточности компетенции организаций Госкорпорации "Росатом". Кроме того, будет способствовать достижению целей реструктуризации: повышению эффективности самих предприятий, становлению реструктурированных подразделений, а так же достижению социально значимых целей на территориях присутствия предприятий Госкорпорации "Росатом".

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Взгляд с вершины айсберга // Страна Росатом, №9 (54), апрель 2012.
2. Приказ Государственной корпорации по атомной энергии "Росатом" от 15.02.2012 № 1/113-П "Об утверждении Регламента процесса "Реструктуризация непрофильных имущественных комплексов, недвижимого имущества и акционерного капитала".

© О.А. Рябцун ( Olga\_Ryabtsun@mail.ru ), Журнал «Современная наука: Актуальные проблемы теории и практики»,

Санкт-Петербургский международный книжный салон

Время читать!  
Time to read!

26-29 апреля 2012  
April 26-29, 2012

"Ни о чем не думает лишь тот, кто ничего не читает."  
Д.Дидро