

НЕПРОФИЛЬНЫЕ АКТИВЫ В БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ОАО «РЖД»

*И.В. ТУНИКОВ, аспирант кафедры логистики и управления транспортными системами, Ростовский государственный университет путей сообщения, начальник станции Марцево Ростовского центра организации работы железнодорожных станций Северо-Кавказской дирекции Управления движением филиала ОАО «РЖД»
e-mail: i.tunikov@mail.ru*

Аннотация

В данной статье автором предпринята попытка локализации проблем работы с непрофильными активами системообразующей для экономики страны компании ОАО «РЖД», а также оценки роли непрофильных активов в реализации бизнес-стратегии компании.

Ключевые слова: ОАО «РЖД», бизнес-стратегии, профильные активы, непрофильные активы, эффективность, бизнес-процессы, управление непрофильными активами.

Современные подходы к регулированию и управлению государственными компаниями все более ориентированы на ликвидацию непрофильных активов с мотивацией развития рынка и конкуренции. Развитие железнодорожного транспорта за последнее десятилетие проходило в соответствии с этапами программы реформирования посредством ряда структурных изменений. Вместо системы Министерства путей сообщения, совмещавшей функции государственного регулирования и хозяйственного управления, была сформирована бизнес-структура – ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), «которая на практике доказала свою способность работать в рыночных условиях и сложной макроэкономической ситуации, повышая при этом конкурентоспособность и привлекательность для клиентов» [6]. При кажущейся логичности «избавления от непрофильных активов», для крупных отечественных компаний определение их «непрофильности» и значимости для основного производства на данном этапе развития являются фактором устойчивости материнских компаний.

В данной статье предпринята попытка локализации проблем работы с непрофильными

активами системообразующей для экономики страны компании ОАО «РЖД», оценки роли непрофильных активов в реализации ее бизнес-стратегии.

Весомой частью структурной реформы железнодорожного транспорта стало выделение в отдельные хозяйствующие субъекты непрофильных бизнес-активов. Среди непрофильных активов ОАО «РЖД» имеются такие бизнес-единицы, которые занимаются производством щебня, сбором металлолома, предоставлением туристических услуг, отдельные бизнес-единицы из индустрии гостеприимства, а также футбольный клуб «Локомотив», издательский дом «Гудок». Кроме того, непрофильная деятельность ОАО «РЖД» проявляется в форме долевого участия компании в непрофильном бизнесе следующих организаций: «Транстелеком», «Транскредитбанк», «Мостотрест», ведущей компании в сфере строительства транспортной инфраструктуры.

Исторически сложилось, что к профильным активам ОАО «РЖД» относят те, которые необходимы для осуществления основных и вспомогательных процессов, при этом принимаются во внимание показатели экономической эффективности использования активов (например, фондоотдача). Основной бизнес-процесс ОАО «РЖД» – эксплуатация железнодорожной инфраструктуры, находящейся в собственности государства и обеспечение функций перевозчика во всех регионах страны, участие в международных железнодорожных перевозках. Вследствие этого к непрофильным активам можно те, которые непосредственно не связаны с эксплуатацией железных дорог и организацией перевозочного процесса.

Все бизнес-активы ОАО «РЖД» можно условно разделить на категории по признакам профилльности и эффективности (рис. 1)

Непрофильные активы, как правило, несут дополнительную финансовую нагрузку и заведомо должны иметь низкую эффективность, поэтому желание избавления от них считается экономически оправданным (путем продажи профильным субъектам рынка, передачи в муниципальную собственность, перепрофилирования или ликвидации).

Тем не менее следует отметить, что непрофильные активы не только выступают в роли балласта организации, но и могут быть эффективным инвестиционным проектом с быстрым сроком окупаемости. В данном контексте возникает вопрос оценки эффективности принимаемых управленческих решений и выработки эффективной политики управления организацией своими непрофильными активами. Безусловно, масштабные инвестиционные проекты (участие в инвестировании непрофильных направлений) заслуживают отдельного внимания и оценки. Так, отметим, что компания ОАО «РЖД» продала 50%-ную долю в ОАО «Московская кольцевая железная дорога». Основная бизнес-идея проекта заключалась в электрификации и запуске электричек по кольцевой железной дороге

внутри Москвы, что предполагало реализацию масштабного проекта и значительный объем инвестирования. В этот период руководство ОАО «РЖД» принимает решение о продаже своей доли «МКЖД», оценив свой непрофильный актив в размере 3,2 млрд р. По данным «Интерфакса», покупателем стал ГУП «Московский метрополитен».

На сегодняшний день состоялось не только официальное открытие московского центрального кольца в тестовом режиме, но и полноценный запуск в платном режиме. По данным СМИ, за первый месяц с начала пассажирских перевозок на Московском центральном кольце услугами проезда воспользовались 6,1 млн пассажиров, что позволило разгрузить ряд станций метрополитена от 6 до 15% [8].

Бизнес-стратегия предполагает контекстное отображение точки зрения собственников/менеджеров на содержание основной деятельности компании, иными словами, на обеспечение функционирования материнской компании и структурных подразделений, осуществляющих основной бизнес-процесс. То есть на основании бизнес-стратегии опреде-



Рис. 1. Классификация активов ОАО «РЖД» по профильности и эффективности

ляются профильные активы, относящиеся к материнской компании, и непрофильные активы, которые к ней не относятся.

Выделение активов предполагает их классификацию на две группы – профильные и непрофильные. При этом возникает вопрос о том, какая цель преследуется руководством в данном процессе? На протяжении последних лет руководство ОАО «РЖД», по мнению авторов, прошло три фазы реструктуризации бизнеса с выделением непрофильных активов:

- сохранение бизнеса материнской компании в кризисный период;
- обеспечение конкурентоспособности материнской компании;
- работа над увеличением инвестиционной привлекательности материнской компании.

Рассмотрим основные процессы по приведенным фазам работы ОАО «РЖД» с непрофильными активами.

Сохранение ядра бизнеса. Эту стратегию руководство ОАО «РЖД» начало реализовывать с 2005 г., после расформирования МПС РФ и учреждения ОАО «РЖД». Тогда остро стояли проблемы падения объемов реализации, накопления задолженности и неплатеже, недозагрузки производственных мощностей. В данных условиях на передний план выходили такие задачи, как минимизация постоянных издержек, оптимизация деятельности убыточных подразделений.

При выделении непрофильных активов на данной фазе ОАО «РЖД» руководствовалось, на наш взгляд, следующим принципами.

1. Выделение отдельных структурных единиц в дочерние предприятия с условием сохранения контрольной функции над их деятельностью. При этом перед такими дочерними организациями была поставлена задача выхода на самоокупаемость, в том числе за счет исполнения сторонних заказов.

2. Дочерние предприятия продолжали оказывать материнской компании совокупность ранее предоставляемых услуг без расширения предложения, при этом отсутствовали альтернативные поставщики услуг. Во многом действия дочерних предприятий были продиктованы недоверием к сторонним организациям, а также желанием «работать только со своими», сохранить финансовые ресурсы в сфере своего влияния.

3. Принцип оптимизации финансовых потоков подразумевал формирование централизованных расчетных центров, которые создавались с целью ужесточения процесса контроллинга деятельности дочерних организаций, являющихся базисными для основного производства, т. е. сбыт отделили от производства по функциональному признаку, что обеспечило устойчивую взаимосвязь по цепочке «дочерние предприятие – материнская компания» (рис. 2).

Естественно, в первую очередь ОАО «РЖД» избавлялось от подразделений, непосредственно «не относящихся к основному производству»:

- объектов социальной сферы;
- объектов коммунального хозяйства;
- строительных подразделений (строитресты, службы заказчика и т.п.)» [3].

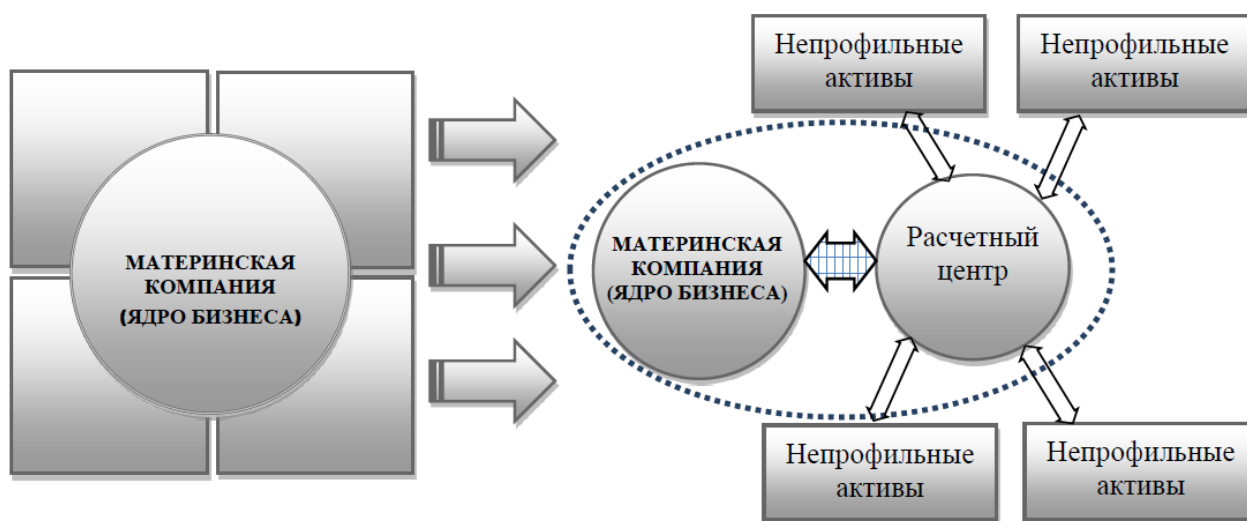


Рис. 2. Выделение непрофильных активов с целью сохранения материнской компании – ядра бизнеса

Именно эти активы на этапе сохранения материнской компании считались непрофильными. В процессе реструктуризации активов была сформулирована задача обеспечения минимизации издержек на обеспечивающие и поддерживающие процессы, реализуемые вспомогательными и непроизводственными бизнес-единицами. При этом генеральная цель была обозначена как сохранение ядра бизнеса. После выделения, как правило, шла продажа непрофильного бизнеса. Стоит отметить, что благодаря наследию МПС ОАО «РЖД» на протяжении более 15 лет постоянно продает свои непрофильные бизнес-активы.

Следует отметить, что система стратегических решений в области управления непрофильными активами не фокусируется исключительно на продаже бизнес-единиц. Так, к примеру, ОАО РЖД в 2013 г. выступило в качестве инвестора по ряду крупных проектов, в итоге реализации которых организация стала совладельцем «Желдорипотеки» (50%) и французского логистического оператора Gefco (75%) [9].

Повышение конкурентоспособности. К концу 2009 г. ключевыми проблемами при определении дальнейшей стратегии развития бизнеса для руководства ОАО «РЖД» становятся: вопросы эффективности оказания услуг (производства) и качества получаемых материалов, качества комплектующих и сервисных услуг. Наблюдается смена приоритетов развития бизнеса от «выживания» к стабильному функционированию и развитию. Целевые приоритеты компании сконцентрированы не на выделении непрофильных активов для минимизации издержек компании, а для реализации первостепенной задачи политики управления – концентрации усилий на основных видах деятельности и формировании качественных конкурентоспособных услуг.

На данном этапе к непрофильным активам начинают относить сервисные и обеспечивающие подразделения, такие как:

- строительство транспортной инфраструктуры;
- транспортная логистика и транспортно-экспедиционные услуги;
- охрана и пожарная безопасность.

Одним из принципиальных стратегических решений руководства компании ОАО РЖД становится выделение производственных структур (к примеру, подразделения по изготовлению комплектующих, узлов и агрегатов).

Таким образом, на этапе сохранения материнской компании ключевую роль играют процессы выделения активов.

В то же время на этапе повышения конкурентоспособности компании ключевыми становятся вопросы об организации управления и выстраивании взаимоотношений между основными и обеспечивающими бизнес-единицами. В таких условиях особый смысл приобретают вопросы принятия решений об обеспечении деятельности основных бизнес-единиц за счет сервисных процессов дочерних организаций.

На этом этапе при выделении непрофильных активов руководство ОАО «РЖД» предпочитало создавать на базе обеспечивающих подразделений крупные предприятия по реализации комплекса бизнес-задач. Но такие предприятия, как показал опыт, оказались недостаточно эффективными. Рынок, как правило, не испытывал потребности в предлагаемых такими предприятиями продуктах. Позже пришло понимание, что непрофильный для ОАО «РЖД» бизнес это тоже бизнес [3]! При этом эффективность непрофильного бизнеса является ключевым фактором успеха в обеспечении основных бизнес-процессов необходимыми товарами, материалами, комплектующими и услугами.

«Однако, несмотря на вызовы рынка, специализированные предприятия имеют больше возможностей стать эффективным самостоятельным бизнесом. Поэтому на данной стадии развития в ОАО «РЖД» происходит реорганизация вспомогательных производств и создание сети специализированных сервисных предприятий, предоставляющих отдельные виды услуг [3]» (рис. 3).

В отличие от западной практики, ОАО «РЖД» выводит вспомогательные и сервисные подразделения в отдельные юридические лица в виде дочерних организаций. Руководство ОАО «РЖД» объясняет это необходимостью повышения эффективности основного бизнеса [4].

«При этом сохраняется “родственность” компаний и влияние на принятие оперативных решений руководством сервисных предприятий. Однако уже на данный момент ОАО “РЖД” столкнулось с тем, что оно не в состоянии выдержать адекватный уровень развития основного и всех вспомогательных процессов одновременно. К тому же на рынке постоянно находится кто-то, кто является лидером в производстве одного из требуемых комплектующих элементов.

В такой ситуации на первое место выходит принцип «непрофильный бизнес должен управляться теми, для кого он – профильный». Его реализация предполагает передачу

(продажу, передачу в аренду) соответствующих активов специализированным компаниям [3]». Такие компании приобрели ООО «Транспроект-финанс» и четверть пакета акций «Росжелдорпроекта» (компания специализируется на строительстве жилья) на сумму 2,45 млрд р.; 25% долю в ООО «Аэроэкспресс» и 75% минус одна акция «Первой нерудной компании»; 50% минус две акции ОАО «Бетэлтранс» (крупнейший в России и СНГ производитель железобетонных шпал) более чем за 3 млрд р. Недавно стало известно, что этот же инвестор заинтересован в приобретении у корпорации еще 25% акций «БЭТ» за 1,5 млрд р., то есть по цене предыдущей сделки [5].

Эта стратегия принесла положительные результаты. Так, по данным за 2014 г. доходы ОАО «РЖД» от прочих видов деятельности составили 176,7 млрд р., а прибыль – 19,1 млрд р. Удельный вес прибыли в ОАО «РЖД» от прочих видов деятельности достиг 33% в общем объеме продаж [1].

Повышение привлекательности для инвесторов. Это современный этап реструктуризации ОАО «РЖД» с выделением непрофильных активов. Стратегические приоритеты компании сконцентрированы на повышении акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности ее бизнес-структур, при этом одним из актуальных вариантов решений по-прежнему остается процесс выделения непрофильных активов.

В таких условиях перед руководством ОАО «РЖД» стоит ряд задач, во-первых, показать готовность наращивать прибыль и оптимизировать структуру капитала; во-вторых, нужно не забывать об обеспечении инвестиционной привлекательности обслуживающих бизнес-единиц с целью привлечения инвестиций именно в эти подразделения, что позволит решить стратегическую задачу и обеспечит их развитие за счет новых технологий. Реализация обозначенных задач обеспечит достижение высокого уровня обслуживания основных производственных процессов «материнской компании», но здесь руководство ОАО «РЖД» столкнулось с серьезными трудностями. Например, в марте 2014 г. были обнародованы планы продать в 2015 г. непрофильные активы на сумму в 37,5 млрд р. Речь шла прежде всего о таких компаниях, как «Росжелдорпроект», «Транстелеком», «РЖД-Строй». В итоге, как мы уже упоминали, удалось продать лишь доли в компаниях «Аэроэкспресс», «Бетэлтранс» и «Первой нерудной компании» на сумму свыше 8 млрд р.

[7]. Эти цифры ясно показывают, что в кризисной ситуации непрофильные неэффективные активы никому не нужны, а если бизнес эффективен, то продать его либо некому, либо продают по цене, ниже рыночной. В связи с этим руководство ОАО «РЖД» стало реализовывать стратегию повышения инвестиционной привлекательности непрофильных активов.

Сегодня к непрофильным активам относят подразделения, которые стабильно генерируют прибыль и занимаются:

- «изготовлением оснастки;
- текущим обслуживанием и ремонтом оборудования;
- продажами готовой продукции (работ, услуг) [3]».

Как сообщалось в мае 2016 г. в материалах ФАС со ссылкой на данные Росимущества, Российские железные дороги выделили непрофильные активы в 41 дочернее общество со стоимостью имущества около 234 млрд р. Из них уже реализовано 13 активов [2]. Выделение непрофильных активов на данном этапе направлено на повышение акционерной стоимости и инвестиционной привлекательности как основного бизнеса, так и отдельных непрофильных предприятий.

Общая схема (алгоритм) управления непрофильными активами ОАО «РЖД» может иметь вид, представленный на рис. 3. и предполагает реализацию следующих этапов:

- определение основных и вспомогательных бизнес-процессов компании с учетом внутренних документов и анализа рыночной среды;
- проведение анализа и оценки бизнес-активов по видам деятельности с учетом степени влияния внутренней и внешней среды;
- определение непрофильных активов компании с позиции их значимости для внутренней стоимости компании и внешних бизнес-процессов;
- классификация непрофильных активов и последующая оценка степени их влияния, эффективности и рентабельности;
- разработка программы и модели управления.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что управление непрофильными активами на различных этапах жизненного цикла компании ОАО «РЖД» не только является первостепенной задачей, реализуемой посредством механизма их выделения, но и выступает как универсальный элемент формирования бизнес-стратегии компании.

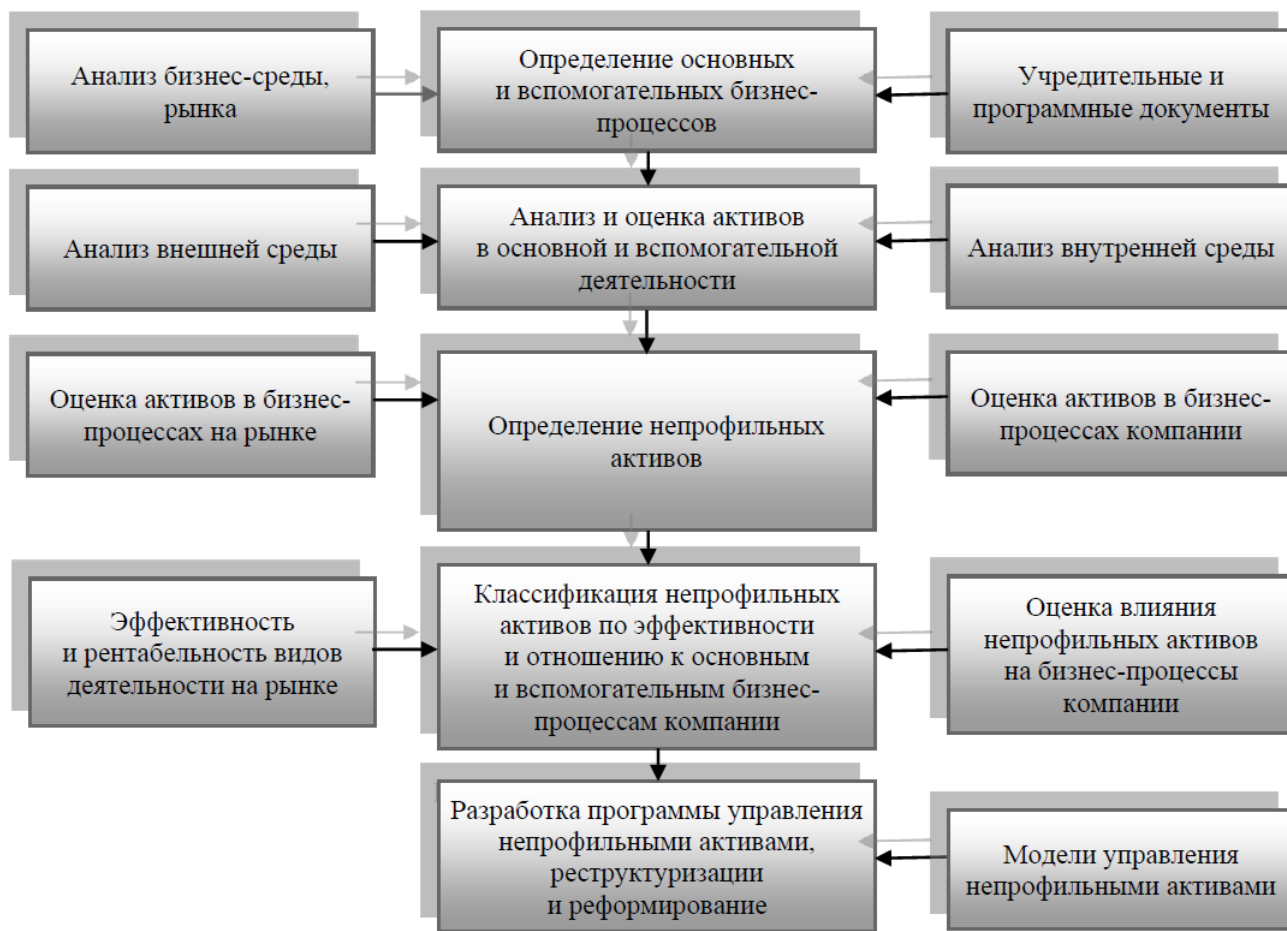


Рис. 3. Схема управления непрофильными активами компании

В настоящее время ОАО «РЖД» для реализации непрофильных активов необходимо повысить их стоимость и инвестиционную привлекательность. Эту задачу можно решить путем внедрения на непрофильных предприятиях передовых технологий управления развитием бизнеса.

Библиографический список

1. Годовой отчет ОАО «РЖД», 2014г. URL: <http://ar2014.rzd.ru/ru/financial-and-economic/other-activities>.
2. Дворкович: индексация грузовых ж/д тарифов на 2017 г. может превысить 4,5%. По материалам ТАСС. 2016 г. URL: <http://tass.ru/ekonomika/3270448>.
3. Замятин И., Шевченко О. Выделение непрофильных активов как инструмент реализации бизнес-стратегии. URL: http://www.cfin.ru/management/strategy/orgstr/noncore_assets.shtml.
4. Лазовая Т. Кадровые перестановки в ОАО «РЖД» и избавление от непрофиль-

- ных активов // Морские вести России. 2015 г. URL: <http://www.morvesti.ru/analytics/detail.php?ID=53030>.
5. Лойман Б. Госкомпании сбрасывают балласт // Российская газета. 2016. № 6938.
6. Морозов Н.В. Материалы доклада в федеральном государственном бюджетном учреждении культуры «Центральный дом ученых РАН» «Структурная реформа на железнодорожном транспорте: ход реализации и основные результаты», 2014 г. URL: <http://www.itamain.com/rej/p32.html>.
7. Мордорян Т. Кризисная распродажа // Газета.ru. 2015 г. URL: http://www.gazeta.ru/growth/2015/01/29_a_6391789.shtml.
8. Московская кольцевая железная дорога. Количество пассажиров на МЦК не снизилось с введением платного режима. 2016 г. URL: <http://www.mkmzd.ru/news/kolichestvo-passazhirov-na-mtsk-ne-snizilos-s-vvedeniem-platnogo-rezhima>.
9. Поливанов А. Министерство путей умножения // Lenta.ru. 2013г. URL: <https://lenta.ru/articles/2013/08/20/rzd>.