

Таблиця 6. Інтегральний показник сукупного партнерського потенціалу підприємств нафтогазового комплексу

Групи показників	Вагові коефіцієнти групи	ПАТ		
		«Укрнафта»	«Укртрансгаз»	«Укргазвидобування»
Фінансові	0,15	0,24	0,59	0,61
Кадрові	0,15	0,30	0,43	0,94
Інноваційно-інвестиційні	0,10	0,39	0,07	1,00
Організаційно-управлінські	0,2	0,66	0,77	0,73
Репутаційні	0,2	0,65	0,74	0,67
Інформаційно-інфраструктурні	0,2	0,65	0,79	0,68
Інтегральний показник сукупного партнерського потенціалу		0,51	0,60	0,73
Інтерпретація результатів оцінки		Низький	Середній	Середній

(в системі ECTS) шкалою оцінювання, варто відмітити середній рівень сукупного партнерського потенціалу щодо ПАТ «Укртрансгаз» та ПАТ «Укргазвидобування», рівень інтегрального показника яких отримано на рівні 0,6 та 0,73 відповідно. А щодо ПАТ «Укрнафта» рівень готовності до співпраці є низьким, оскільки інтегральний показник за результатами розрахунку отримано на рівні 0,51.

Висновки. Як підсумок, варто зазначити, що запропонована методика оцінювання дає можливість

виявити «вузькі» місця в діяльності підприємств, які негативно впливають на зниження результату отриманого сукупного показника партнерського потенціалу. Відповідно, при коригуванні слабких місць виникає можливість впливу на значення інтегрального показника. Перспективи подальших досліджень полягають у використанні отриманих результатів для впровадження стратегії партнерських відносин у діяльність підприємств нафтогазового комплексу з метою забезпечення їх стратегічної стійкості.

1. Орлова К. Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища: дис. ... канд. екон. наук.: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Київ, 2016. 262 с.

2. Квач Я. П. Оцінка нематеріальних активів у контексті діагностики економічної безпеки підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 5-6. С. 218-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_5-6_24.

3. Фінансова звітність ПАТ «Укрнафта». URL: <https://www.ukrnafta.com>

4. Фінансова звітність ПАТ «Укртрансгаз». URL: <http://utg.ua>

5. Фінансова звітність ПАТ «Укргазвидобування». URL: <http://ugv.com.ua>

E-mail: kryhivska@gmail.com

УДК 657.421.3:338.43

Людвенко Д.В.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри технологій навчання, охорони праці та дизайну,

Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ, ОБЛІКУ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ НЕПРОФІЛЬНИХ АКТИВІВ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

У статті розглянуто управління непрофільними активами у всіх галузях економіки, особливо в аграрній сфері. Вирішення залежить від складу активів та ефективності їх використання власником у своїй господарській діяльності. Непрофільні активи - це активи, які беруть участь в неосновних для організації видах діяльності. Облік даних активів зосереджений не стільки на скорочення витрат та надмірна диверсифікація активів, що призводить до розпорошення ресурсів, а на можливість зосередити сили підприємства на основній діяльності. Основною проблемою управління непрофільними активами є те, що керівництву необхідно у короткий термін отримати практичний досвід та об'єктивну інформацію.

Ключові слова: бухгалтерський облік та управління в сільському господарстві, непрофільні активи, управління сільськогосподарським підприємством, реструктуризація об'єктів аграрної сфери, аутсорсинг в сільському господарстві.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ, УЧЕТА И РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
НЕПРОФИЛЬНЫХ АКТИВОВ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Людвенко Д.В.

В статье рассмотрены управления непрофильными активами во всех отраслях экономики, особенно в аграрной сфере. Решение зависит от состава активов и эффективности их использования владельцем в своей хозяйственной деятельности. Непрофильные активы - это активы, которые участвуют в неосновных для организации видах деятельности. Учет данных активов сосредоточен не столько на сокращение расходов и высокая диверсификация активов, что приводит к распылению ресурсов, а возможность сосредоточить силы предприятия на основной деятельности. Основной проблемой управления непрофильными активами является то, что руководству необходимо в короткий срок получить практический опыт и объективную информацию.

Ключевые слова: бухгалтерский учет и управление в сельском хозяйстве, непрофильные активы, управление сельскохозяйственным предприятием, реструктуризация объектов аграрной сферы, аутсорсинг в сельском хозяйстве.

FEATURES OF MANAGEMENT, ACCOUNTING
AND RESTRUCTURING NON-CORE ASSETS IN AGRICULTURE

Liudvenko D.

The article deals the management of non-core assets in all branches of the national economy and in the agrarian sector. The solution depends on the composition of the assets. The effectiveness in their business activities use by the owner. Non-core assets are assets that are involved in non-core types of activities. The accounting of these assets is focused not so much on cost reductions and excessive asset diversification. It leads to resource spillage, but the ability to concentrate the company's strengths on the core business. The main problem of managing non-core assets is that management needs to gain practical experience and objective information in a short time.

Keywords: accounting and management in agriculture, non-core assets, management of agricultural enterprises, restructuring of agrarian objects, outsourcing in agriculture.

Постановка проблеми. Управління непрофільними активами - одна з найбільш актуальних проблемних питань, які є не тільки в аграрній сфері, а у всіх галузях народного господарства. Вирішення цих завдань сьогодні здійснюють, як власне самі підприємства, так і вітчизняними інвестиційно-фінансові організації.

Визначено, що важливою завданням керівництва будь-якого підприємства є отримання прибутку. Вирішення цього завдання, на нашу думку, залежить від складу активів та ефективності їх використання. Загально відомо, що активи є профільні та непрофільні, особливо на вітчизняних сільськогосподарських підприємствах їх достатньо багато. Ми вважаємо, що проблема збільшення ефективності роботи з непрофільними активами є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням обліку та реструктуризації непрофільних активів в сільському господарстві присвячені праці таких вчених як В.М. Жук, Г.Г. Кірейцев, Л.К. Сук, В.А. Денисов, И. Хамзиевич та ін. [1; 2; 3; 4; 6].

Мета статті. Метою дослідження сформована такими завданнями:

- методично визначити поняття непрофільного активу для підприємства
- обґрунтувати потребу у формуванні способів реструктуризації непрофільних активів на підприємствах народного господарства
- формування стратегічного плану роботи з непрофільними активами на підприємствах аграрного сектору економіки

Вклад основного матеріалу. Перше, що треба визначити, так це саме поняття непрофільних активів. Непрофільні активи – це активи, які беруть

участь в неосновних для організації видах діяльності. Науковці та практики не можуть вирішити питання, в тому, що є основний вид діяльності для даної організації, так як наприклад, власники великого бізнесу, на початку 90-х активно скуповували всі доступні активи і відповісти на це іноді досить складно. Більш того, якщо залежні компанії працюють на різних ринках або використовують одне сировину або подібне обладнання, то без кваліфікованих консультантів у підприємств виникають труднощі з визначенням непрофільних активів, не кажучи вже про варіанти їх реструктуризації. Тому помилково вважати непрофільний актив поганим за визначенням. Непрофільний актив залежить від багатьох чинників: економічної ситуації, перспектив розвитку бізнесу, ринку і т. ін. Поняття непрофільного активу є суб'єктивним і пов'язане зі стратегією розвитку бізнесу власника. Якщо розглянутий актив бере участь в основній діяльності підприємства, яка визначається його стратегією, то він є для даного власника профільним. Інший актив потребує занадто багато ресурсів, робить збитки, не вписується в загальний виробничий цикл; (внутрішній дорогий і неякісний продукт, який може бути замінений аналогічним товаром від зовнішнього постачальника), – такий актив слід вважати непрофільним [6].

Що стосується сільськогосподарських підприємств, то тут відсутня дієва стратегія роботи у цьому напрямку перетворення непрофільних активів з джерел доходів у статті витрат, погіршуючи і так незадовільний стан в аграрній сфері.

Як було зазначено, в залежності від стратегії управління, нами було виділено категорії непрофільних активів у сільському господарстві (рис. 1).

1 КАТЕГОРІЯ	2 КАТЕГОРІЯ
виділяють в процесі реорганізації сільськогосподарської діяльності. Це надлишкові виробничі потужності об'єкти соціальної структури, нерухомість, сервісні підрозділи. Керівництво повинно здійснюватися в напрямку ефективної інтеграції в основну діяльність – передача в оренду чи управління, продаж, ліквідація.	активи були придбані, як непрофільні. Це цілі бізнес-одиниці, які дають можливість почату нову справу та керуються загальною стратегією їх реалізації. У більшості випадків це стосується інвестиційних та кредитних організаціях, які зайняті в аграрній сфері.

Рис. 1. Категорії непрофільних активів в сільському господарстві

Джерело: складено автором

При прийнятті рішення щодо формуванні стратегічного плану роботи з непрофільними активами в сільському господарстві, керівнику необхідно, на нашу думку, врахувати і включити такі етапи:

1. Інвентаризація та класифікація непрофільних активів.

2. Реалізація стратегії використання чи продажу кожного активу, враховуючи можливу реструктуризацію у цілях збільшення ефективності.

3. Використання існуючої стратегії.

Зрозуміло, якщо підприємство мале і в нього є один чи два непрофільних активів, то перший етап здійснювати не потрібно. Для великих агрохолдингів, особливо ті, які були створення шляхом злиття з іншими підприємствами, різними галузевими підприємствами, такий етап необхідний.

Коли проводиться інвентаризація активів підприємства, складається каталог (база даних) активів з коротким описом і вказівками основних виробничих та фінансово-економічних характеристик, проводиться класифікація активів за основним напрямком діяльності (рис. 2).

Сформований інформаційний банк даних дозволить підібрати відповідних спеціалістів-професіоналів для

виконання наступного етапу роботи – реалізації стратегії використання кожного активу, або передати цей етап відповідній організації на умовах аутсорсингу.

Загально відомо, що здійснення будь-якого виду сільськогосподарських робіт потребує матеріальних та часових ресурсів. На практиці рішення будь-якого завдання здійснюється в умовах їх обмежених лімітів. Тому на початку другого етапу необхідно встановити порядок роботи з непрофільними активами і визначити для кожного активу свою послідовність.

Ми вважаємо, що в першу чергу робота повинна початися з групою найбільш великих активів, а також робота за яким може бути здійснена за короткі проміжки часу з найбільшим економічним ефектом. Наступним ідуть менш цінні активи та робота яка потребує поглибленої та чіткої реалізації його використання. Також можна класифікувати активи, зробивши поділ їх на більш детальні групи чи підгрупи.

Далі, коли сформована група найбільш основних активів, здійснюється їх аналіз, також і оцінка ринкової вартості. За їх результатами визначають найбільш ефективні напрямки подальшої роботи.

Спочатку, на нашу думку, потрібно зупинитися на продажу майнового комплексу. Це здійснюється через продаж часток або паїв статутного капіталу аграрного підприємства або через продаж безпосередньо власності. Питання про механізм продажу вирішується виходячи з деяких міркувань: швидке оформлення угоди, зменшення пов'язаних з нею податкових чи інших фінансових витрат, мінімізація відповідних ризиків. Безпомилковий облік цих факторів дозволяє обрати оптимальний механізм угоди. При цьому не слід концентрувати облік на одних факторах. Однак часто ця процедура затягується, а реалізація (продаж) не приносить очікуваних доходів. Справа в тому, що керівництво часто не усвідомлює необхідності професійного підходу до продажу. Непрофільні активи рідко мають високу привабливість, особливо в сільському господарстві, тому для їх ефективного продажу недостатньо просто прийняти рішення і здійснити мінімальні рекламні дії. Тут потрібно виділення на проєкт певного фінансового і людського ресурсу, а також системний підхід до підготовки угоди. Наприклад, якщо це угода з продажу частки підприємства, яке володіє майновим комплексом, є суттєве зниження відповідних фінансових витрат. Але їх здійснення повинно здійснюватися з глибоким та детальним фінансовим та юридичним Due Diligence підприємства-власника, так як це може призвести до неприємних та неочікуваних результатів [5].

Ще важливо зрозуміти, чи є конкурентний ринок для продукції чи послуг підрозділу, що виділяється. Якщо ринок відсутній, тобто бізнес-одиниця, яку виділяють продовжує займати більше 50% в своєму сегменті, продаж її новому власнику несе загрозу виникнення залежності від монополіста. Крім того, якщо новий власник не буде в змозі ефективно управляти виділеною компанією, вона може збанкрутувати і

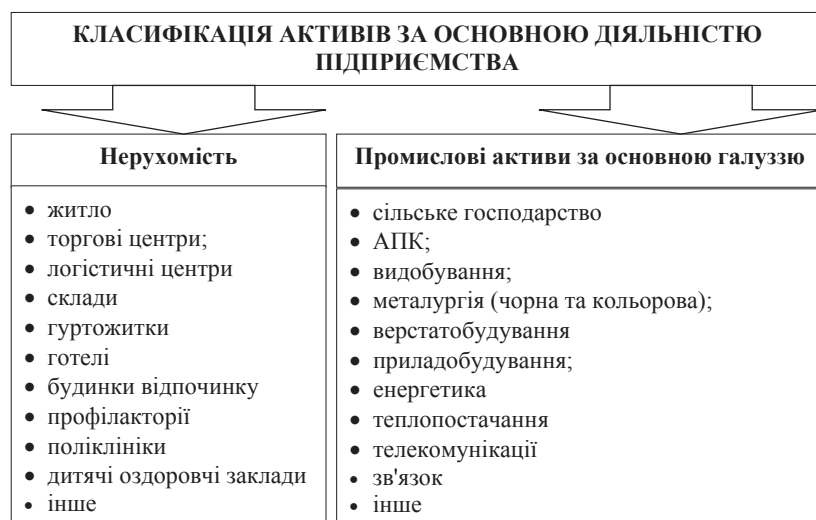


Рис. 2. Класифікація активів за основною діяльністю підприємства

Джерело: складено автором

припинити свою діяльність, а замінити продукцію або послуги, що поставляються нею, буде вельми проблематично.

Так само в разі заміни власника не відбувається, тобто актив просто стає окремою юридичною особою, то при відсутності конкуренції виділення активу відбувається лише на папері: виділена бізнес-одиниця залишається на ділі структурним підрозділом і не має ринкових стимулів до зниження витрат і підвищення якості. Може вийти так, що основним завданням консультанта стане, по суті справи, створення ринку для цієї бізнес-одиниці. Наприклад, якщо дві великі підприємства одночасно виділяють схожі непрофільні активи, то далі вони вже зможуть конкурувати між собою на цьому хоч і невеликому за кількістю учасників, але все-таки ринку [6].

Далі, наступний етап, це модернізація майнового комплексу з метою його подальшої реалізації. Модернізація дозволить дійсно (іноді у разі) збільшити вартість непрофільного активу, розширити ринки його реалізації.

Фінансування модернізації можливо за рахунок залучення інвестиційного кредиту в банку, так і за рахунок стратегічного інвестора. Потрібно зазначити, що участь стратегічного інвестора не тільки знижує ризик модернізації активу, але і знижує ризик наступних реалізацій його на ринку.

Необхідність модернізації об'єкту здійснюється відповідними дослідженнями (техніко-економічними обґрунтуваннями). Вони дають відповіді на питання про розміри фінансових засобів та строків, які необхідні для проведення модернізації активу, збільшення його вартості, розширення ринку реалізації. Прийняте на підставі рішень про проведення модернізації повинно продиктовано відповідним критерієм: помилка у розрахунках повинна бути менше величини зросту вартості активу. Якщо модернізація не на багато (15-20 %) збільшила вартість активу, на нашу думку, слід від неї відмовитися.

І останній напрямок роботи – це використання активу у поточній діяльності підприємства. Зараз до цієї можливості звертаються дуже рідко, але це дозволяє вирішити важливі завдання, які стоять перед підприємством. Наприклад, дискусійним питанням керівників та власників підприємства є збереження та збільшення ліквідності активів. Тому дуже часто, засоби які отримали за продаж непрофільних активів ідуть на купівлю більш ліквідних фінансових інструментів. Як відомо, робота з ними пов'язана з відповідними ризиками і можливими фінансовими втратами. Між іншим, збереження у своїй структурі стійкого, високоєфективного бізнесу дозволить утриматись від вказаних ризиків і зберегти його вартість у кризисні періоди. Більш того, ці активи можна розглядати як відповідний фінансовий резерв.

Інше завдання, яке можна вирішити при збереженні високоєфективних непрофільних активів у структурі підприємства – диверсифікація економічної діяльності.

Але при інтеграції і диверсифікації присутні і ризики отримання негативного ефекту масштабу. В першу чергу це відома іммобільність ресурсів підприємства, особливо у вертикально інтегрованих структурах, у яких особливо великі постійні витрати, так як вони підтримають виробничі потужності по

усій вертикальному ланцюгу. Традиційний субпідряд є виходом з ситуації. Вибір робиться на користь субпідряду, а не вертикальної інтеграції, у тих випадках, коли виробничі процеси основного («мати») підприємства потребують спеціальних технологій або використання конкретні виробничі фактори, наприклад, спеціальні механізми або некваліфіковану робочу силу на вторинному ринку праці.

Розробка стратегії роботи з непрофільними активами безпосередньо пов'язана з правильною організацією роботи. Враховуючи важливість, об'єм і різноплановий характер робіт з непрофільними активами в адміністративній структурі підприємства, необхідно утворити незалежну організаційну структуру, відділ чи управління з покладеними на нього відповідними функціями:

- взаємовідносини з підприємством – власником непрофільних активів;
- керівництво роботою у відповідності з етапами, які згадувалися раніше, у тому числі організація та проведення тендерів (конкурсів) на виконання залучення підприємств окремих етапів робіт з активами (розробка стратегії, аналіз ринку, оцінка ринкової вартості, залучення фінансування та стратегічних інвесторів, юридичний супроводження угод та інше). Укладання договорів на проведення відповідних робіт по кожному активу. Контроль за виконання укладених договорів;
- контроль за фінансовими потоками при реалізації непрофільних активів;
- курівництво високоєфективними непрофільними активами (участь у раді директорів підприємства, аналіз, контроль і аудит фінансово-економічної діяльності, здійснення кадрової політики та інше).

Для того щоб ця робота була укладена у чіткі організаційні межі, необхідно розробити та затвердити план-графік роботи з кожним активом. Де буде вказаний усі етапи роботи, починаючи з визначення черговості активу, його аналізу та оцінки ринкової вартості, і в кінці залученням фінансування для його модернізації, підготовкою перед продажем і юридичний супроводженням угоди по реалізації активу, контролем за грошовими надходженнями.

У поточній роботі структура підприємства, яку створюють повинна тісно пов'язана з підприємствами-консультантами, які виконують окремі види робіт. Головна робота, на нашу думку, цих експертів є оцінка ринкової вартості активу. Потрібно залучати спеціалістів для проведення і інших робіт: розробка стратегії, проведення техніко-економічного аналізу необхідності модернізації, залучення фінансування з метою його проведення, пошук покупців активу та інше. Ми вважаємо, що увесь об'єм робіт, що пов'язаний з непрофільними активами повинні здійснювати аутсорсери. Безперечно, що рекомендації що до вирішення про те, які роботи потрібно виконувати усередині підприємства, а які за договором з залученням консультантів, вирішує керівник та власник підприємства. На нашу думку, будь-який з перерахованих робіт повинен виконуватись професіоналами, спеціалістами-аутсорсерами, а витрати на його проведення повинні відповідати очікуваним результатам.

Зрозуміло, що в будь-якій підприємницькій діяльності є своє особливості, де далеко не всі з них може передбачити навіть досвідчений і висококваліфікова-

ний спеціаліст. Проте деяким негараздам можна запобігти. В першу чергу експерт повинен розбиратися з конкретною ситуацією, а не робити висновки на підставі загальновідомих фактів. Висновки повинні бути сформовані на самостійно проведеному скрупульозному аналізі об'єктивних даних, і на підставі великого числа експертних оцінок. Також потрібно зосередити увагу на правильності методології розрахунків, ретельного опрацювання ринкових можливостей підвищення ефективності використання активу. У більшості випадків на непрофільних для підприємства ділянках основної діяльності працюють найменш працівники, звільнити яких не завжди просто і в цьому допоможе досвід роботи юридичної діяльності. Особливо потрібно звертати увагу на соціальні та адміністративні особливості регіону або міста.

Потрібно зауважити, що питання про фінансування робіт з непрофільними активами є одним з основних. Для того, щоб економічний ефект від роботи з ним був явним, роботу потрібно побудувати на принципах отримання прибутку. На початку реалізації цього принципу заважає та обставина, що роботи на перших етапах повинні фінансуватись з бюджету підприємства. Пом'якшити цю ситуацію зможе створення спеціального фонду, який буде призначений для фінансування робіт з непрофільними активами.

Для наповнення фонду на початку виділяють дватри непрофільних активів підприємства, які на думку керівництва, можуть бути реалізовані у короткі строки з великим економічним ефектом. Прибуток від реалізації цих активів складе основу фонду. Далі у фонд буде відраховуватись частина прибутку від реалізації

інших активів. При цьому з обліком збільшення об'єму, складності та тривалості робіт частка прибутку, яка відраховується у фонд, не повинна бути зменшена. Ми вважаємо, що третю частину прибутку від реалізації активів потрібно направляти до фонду, а решту – до бюджету підприємства. Як будуть реалізовані непрофільні активи та наповнення фонду відраховання до нього можуть бути зменшене до 3-5 % від прибутку.

Висновки. Отже, вказаний комплекс робіт з непрофільними активами є самостійним, складним і важливим напрямком роботи керівників та власників підприємства не тільки аграрної сфери. Він постійно повинен знаходитись у центрі уваги, розглядатись як системний процес, тісно зав'язаний зі стратегією підприємства і вимагає достатніх ресурсів, так як зневага може призвести до того, що непрофільні активи з джерел доходів перетворюються у статті витрат, які погіршують фінансово-економічні показники підприємства.

Різноманітність непрофільних активів не залишає місця для уніфікації порядку управління ними: він залежить від тих завдань, які поставлені перед менеджментом. Так, основною проблемою управління непрофільними активами є те, що керівництву необхідно у короткий термін отримати практичний досвід та об'єктивну інформацію за даним питанням. Крім того, буде проблема контролю управління і відповідальності менеджерів. Потрібно буде швидко шукати команду професійних управлінців, тобто досвідчених експертів-спеціалістів, які довгий час пропрацювали в реальному секторі економіки. Саме тому в управлінні непрофільними активами так широко практикуються залучення сторонніх фахівців і аутсорсинг.

1. Жук В.М. Концепція розвитку бухгалтерського обліку в аграрному секторі економіки: [монографія]. В.М. Жук; ред. О.О. Аврамчук. К.: ННЦ «Інститут аграрної економіки» УААН, 2009. 648 с.

2. Денисов В.А. Непрофильные активы – стратегический инструмент или обременение? Расширяем кругозор. №2 (105) февраль 2013. С. 78-81.

3. Кірейцев Г., Литвиненко В., Мавріна Н. Вплив глобалізації економіки на розвиток системи обліку в Україні. Бухгалтерський облік і аудит. 2014. № 4. С. 47-53.

4. Сук Л.К., Сук П.Л. Бухгалтерський облік у галузях народного господарства. Навчальний посібник для дистанційного навчання. К., 2007. 308 с.

5. Тема непрофильных активов в настоящее время очень популярна [Електронний ресурс]. URL: <http://www.biznesinfo.ru/company-3983/2347.html> - Дата доступу: 05.02.2016.

6. Хамзиевич И. Непрофильные активы. Управление компанией. [Електронний ресурс]. 2006. № 11. URL: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-11/2.shtml>. - Дата доступу: 15.03.2012.

E-mail: buttercup@ukr.net