

Конференция

«Реструктуризация как способ повышения эффективности компании»

Москва, 13 декабря 2007г.

Политика управления непрофильными активами

Практический опыт и
методические аспекты



Дмитрий Хлебников

d_khlebnikov@mail.ru

<http://web.mac.com/dkhlebnikov>

Сразу...

Политика по управлению
непрофильными активами
состоит в выборе способа
ликвидации таких активов!

О чем будем говорить

- **Непрофильные активы – что это?**
- **Классификация активов – методы**
- **Что такое «политика»**
- **Кейс «Полюс Золото»**

Непрофильные активы

- То, что не является основным бизнесом
- То, что не соответствует стратегии компании, на основе которой активы делятся на «профильные» и «непрофильные»
- То, чем собственники (менеджмент) не хотят владеть (заниматься) в будущем
- Те активы, на которых фокусируются разные представления бизнеса и государства об ответственности бизнеса перед обществом
- ...

Непрофильные активы

- То, что не является основным бизнесом
- То, что не соответствует стратегии компании, на основе которой активы делятся на «профильные» и «непрофильные»
- То, чем собственники (менеджмент) не хотят владеть (заниматься) в будущем
- Те активы, на которых фокусируются разные представления бизнеса и государства об ответственности бизнеса перед обществом
- ...

И все эти определения справедливы!

Примеры непрофильных активов

- Объекты недвижимости, база отдыха, спортивная база, объекты социального обеспечения, ... – **«Киностудия «Ленфильм»**, 2005г.
- «Газпроммедиа», «Промстройгаз», «Газдеталь», «Аристовгаз», ... - **«Газпром»**, 2002 г.
- Энергосбытовые компании, объекты недвижимости, сервисные, транспортные, информационные и ремонтные активы, ... - **«ЕЭС России»**, 2006г.
- Молокозавод «Уссурийский», ОАО «Дакгомз», ... - **«Синергия»**, 2006г.
- Литейный и транспортный цеха ФГУП «Омсктрансмаш», - ... **КБТМ**, 2006г.
- Производственные здания, комплексы вспомогательных производств с инфраструктурой (ОИТО, склад ГСМ, подстанция ...), ... – **«Ростелеком»**, 2006г.
- Объекты городской инфраструктуры, объекты жилой и нежилой недвижимости, магазины и торговые площади, предприятия пищевой промышленности, типография, производственные предприятия, отдельно стоящие здания, отдельные виды производств и т.д. – **«Норильский никель»**, 2005г.

Непрофильные активы. Как их определить?

Простая логика:

1. Чем мы занимаемся?

Сформулировать суть нашей деятельности через конечный продукт / конечную ценность, предлагаемую нашим потребителям

2. Чем мы хотим заниматься?

Стратегия как определение целей, принципов и направлений деятельности компании в будущем, принципов и путей реализации такого будущего состояния

3. Что нам для этого надо?

Состав активов, необходимых для фокусированного занятия основным бизнесом + состав активов и направлений деятельности, необходимых для решения инфраструктурных задач и минимизации рисков

4. Все остальное – непрофильные виды деятельности и активы!

НО!

- Большинство компаний развивалось вполне оправданно и логично – все активы нужны?
- Большинство собственников не имеют четкого представления о будущем, но «хотят»
- Большинство собственников хотят контролировать «всю поляну»
- Большинство собственников не умеют и боятся сотрудничать

**Как
классифицировать
(разграничить)
активы?**

- **Непрофильные активы – что это?**

- **Классификация активов – методы**

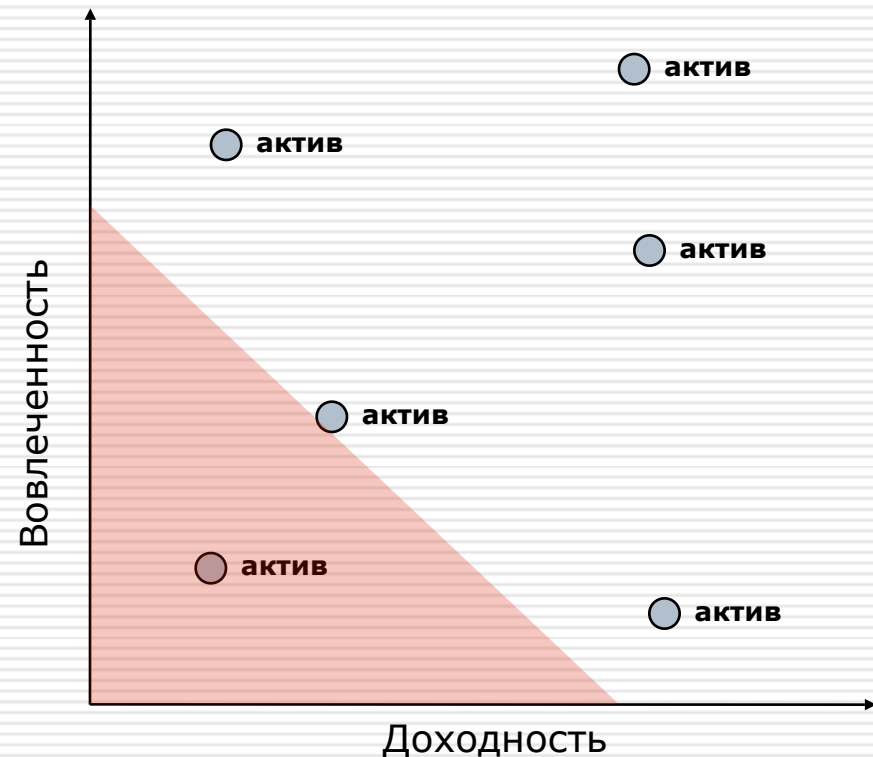
- **Что такое «политика»**

- **Кейс «Полюс Золото»**

Классификация 1

Метод «вовлеченность – доходность» (McKinsey&Company)

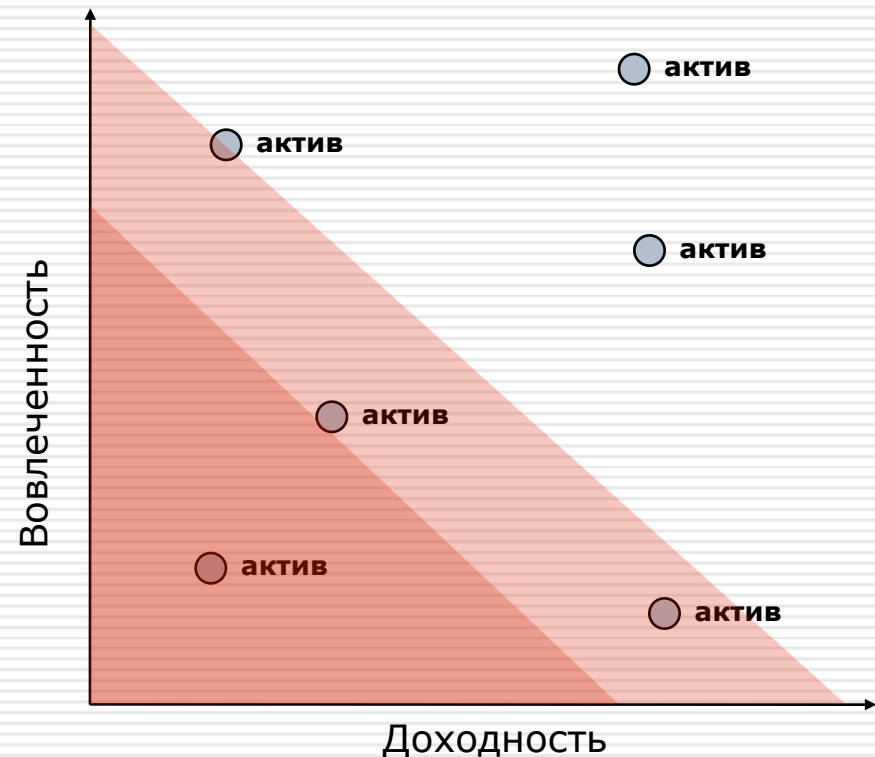
1. Определяется спектр «доходности» элементов бизнес-системы и их базовых активов по финансовой документации
2. Определяется «вовлеченность» элементов бизнес-системы в основной бизнес компании экспертным путем
3. Элементы бизнес-системы и их базовые активы расставляются на диаграмме
4. Экспертным путем определяется состав активов, не соответствующих критериям «вовлеченность-доходность» (т.е. **непрофильные** активы) и вырабатывается программа по их ликвидации



Классификация 1

Метод «вовлеченность – доходность» (McKinsey&Company)

1. Определяется спектр «доходности» элементов бизнес-системы и их базовых активов по финансовой документации
2. Определяется «вовлеченность» элементов бизнес-системы в основной бизнес компании экспертным путем
3. Элементы бизнес-системы и их базовые активы расставляются на диаграмме
4. Экспертным путем определяется состав активов, не соответствующих критериям «вовлеченность-доходность» (т.е. **непрофильные** активы) и вырабатывается программа по их ликвидации
5. Экспертным путем вырабатывается новый критерий «вовлеченность-доходность», определяется новый состав непрофильных активов и программы их ликвидации

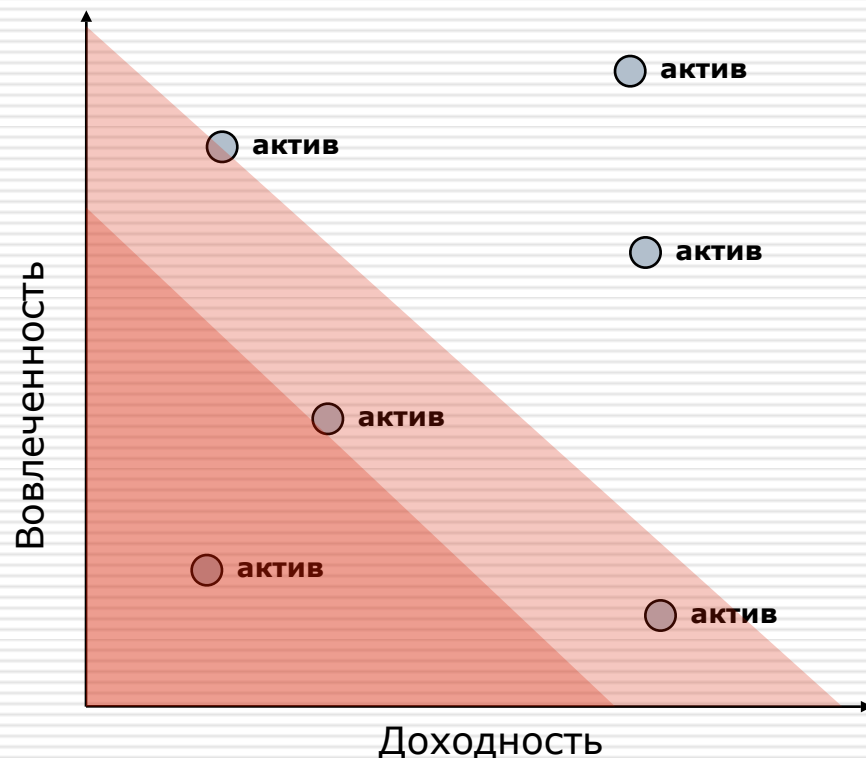


Классификация 1

Метод «вовлеченность – доходность» (McKinsey&Company)

1. Определяется спектр «доходности» элементов бизнес-системы и их базовых активов по финансовой документации
2. Определяется «вовлеченность» элементов бизнес-системы в основной бизнес компании экспертным путем
3. Элементы бизнес-системы и их базовые активы расставляются на диаграмме
4. Экспертным путем определяется состав активов, не соответствующих критериям «вовлеченность-доходность» (т.е. **непрофильные** активы) и вырабатывается программа по их ликвидации
5. Экспертным путем вырабатывается новый критерий «вовлеченность-доходность», определяется новый состав непрофильных активов и программы их ликвидации

Метод «вовлеченность – доходность» отлично подходит к многопрофильным холдингам, построенным на базе старых советских активов



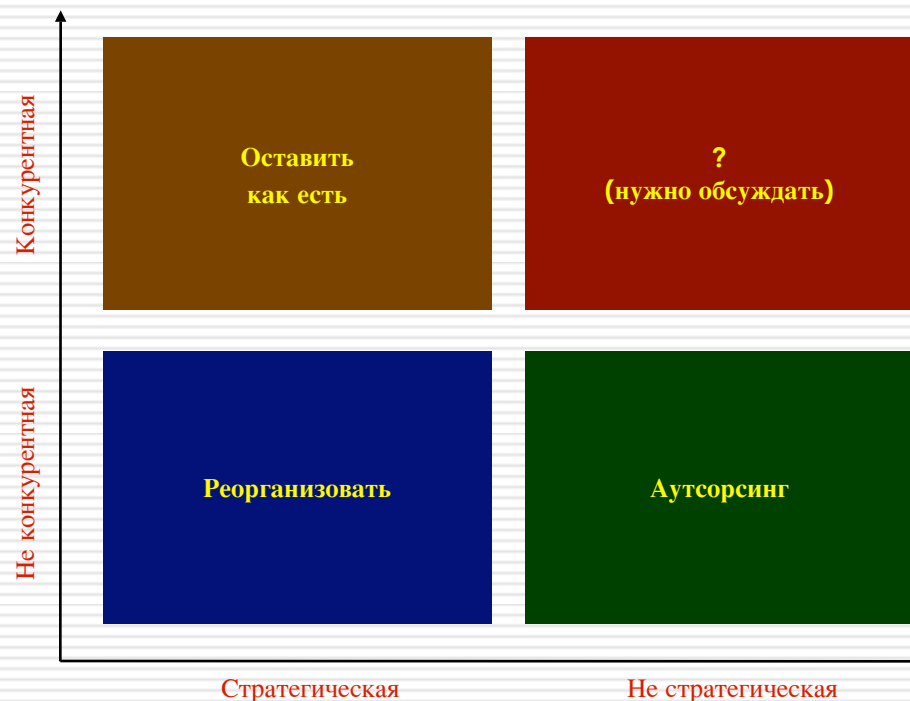
Классификация 2

Метод «конкурентного анализа операции» (PricewaterhouseCoopers)

1. Определяется маркетинговое положение операции и активов, связанных с ней
2. Определяется соответствие стратегии компании операции и активов, связанных с ней
3. Принимается решение в соответствии с диаграммой

Метод отлично подходит для обоснования необходимости реорганизовывать и реструктурировать компанию, однако вызывает множество вопросов

1. Что есть «конкурентность»? Рынки? Горизонты?
2. Что есть «стратегичность»? Горизонты?
3. Что значит «нужно обсуждать»?
4. Что значит «оставить как есть»?
5. ...



Классификация 3

Определение стратегической важности БЕ

Отрасли (направления деятельности)	Критерии оценки			
	Степень соответствия основной деятельности Компании	Критичность для функционирования Компании	Влияние на стоимость Компании	Долгосрочные риски на обозримых горизонтах
Горно-геологическая	Низкая	Критична	Очень высокое	Низкие
Горно-обогатительная	Высокая	Критична	Высокое	Высокие (экология)
Металлургия	Высокая	Критична	Очень высокое	Высокие (экология)
Логистика и транспорт	Низкая	Не критична	Среднее	Очень высокие (старение флота)
Технопарки	Низкая	Критична	Низкое	Низкие
Продажи	Низкая	Критична	Низкое	Низкие
Венчуры и проекты	Низкая	Не критична	м.б. Очень высокое	м.б. Очень высокие

Запущенные программы и проекты

Классификация 4



**Непрофильные
виды
деятельности и
активы**

-
- **Непрофильные активы – что это?**
 - **Классификация активов – методы**
 - **Что такое «политика»**
 - **Кейс «Полюс Золото»**

Что такое политика?

Поли тика — (греч. *τα πολιτικά*):

Искусство управления государством и обществом.

Совокупность социальных идей и обусловленная ими целенаправленная деятельность, связанная с формированием жизненно важных отношений между государствами, народами, нациями, социальными группами.

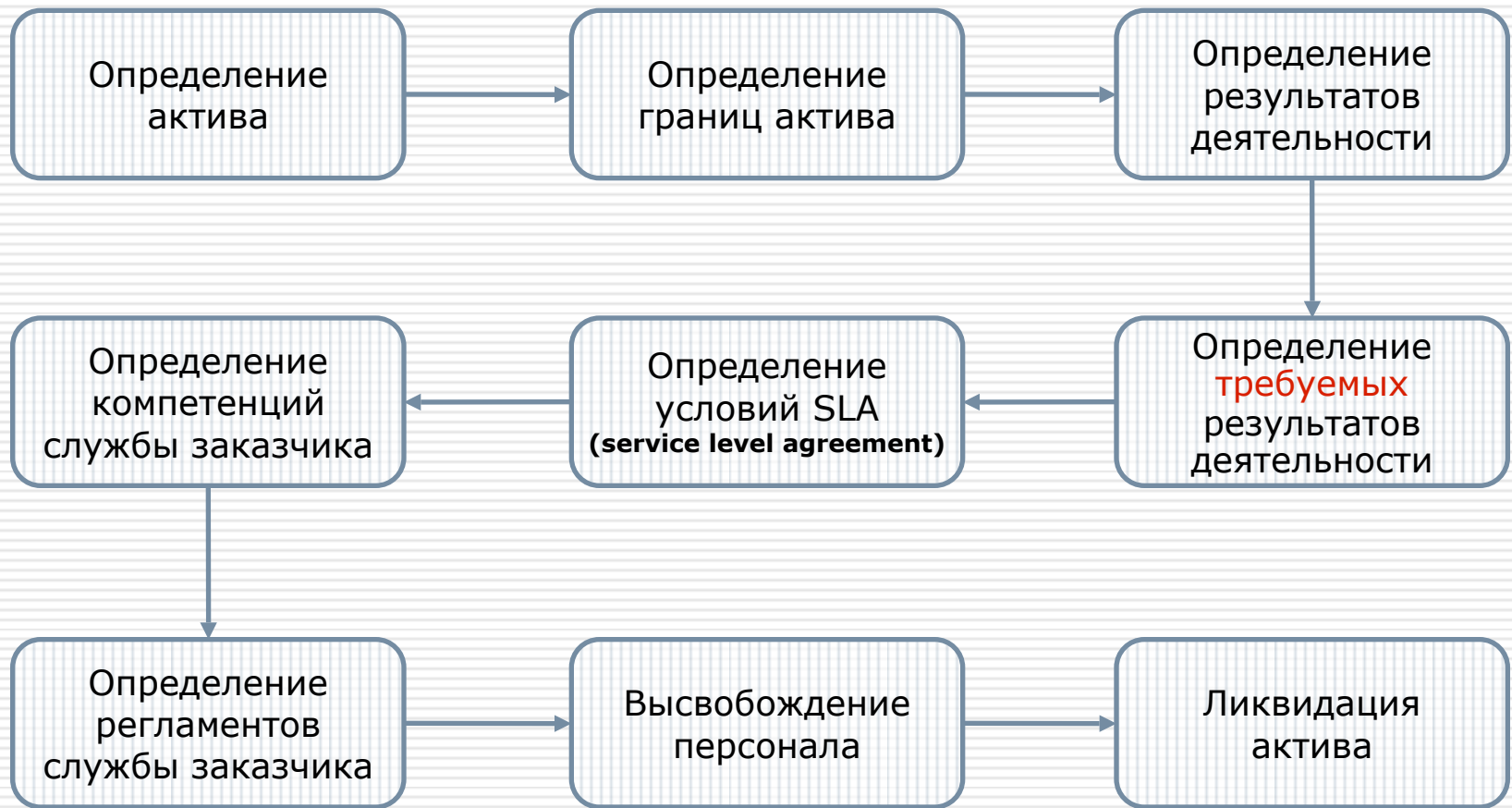
Политика в отношении непрофильных активов

Совокупность принципов, подходов и целей, определяющих будущее состояние таких активов в рамках достижения стратегических целей бизнес-системы.

В общем можно говорить о двух рациональных подходах к управлению непрофильными активами (политиках):

- 1.** Ликвидация непрофильных активов, формирование на базе имеющихся компетенций «Службы заказчика» и передача деятельности таких активов на аутсорсинг.
- 2.** Диверсификация бизнеса путем расширения экономической базы за счет успешных, конкурентных и доходных направлений бизнеса и соответствующих компетенций в том числе путем формирования стратегических альянсов.

Ликвидация непрофильных активов



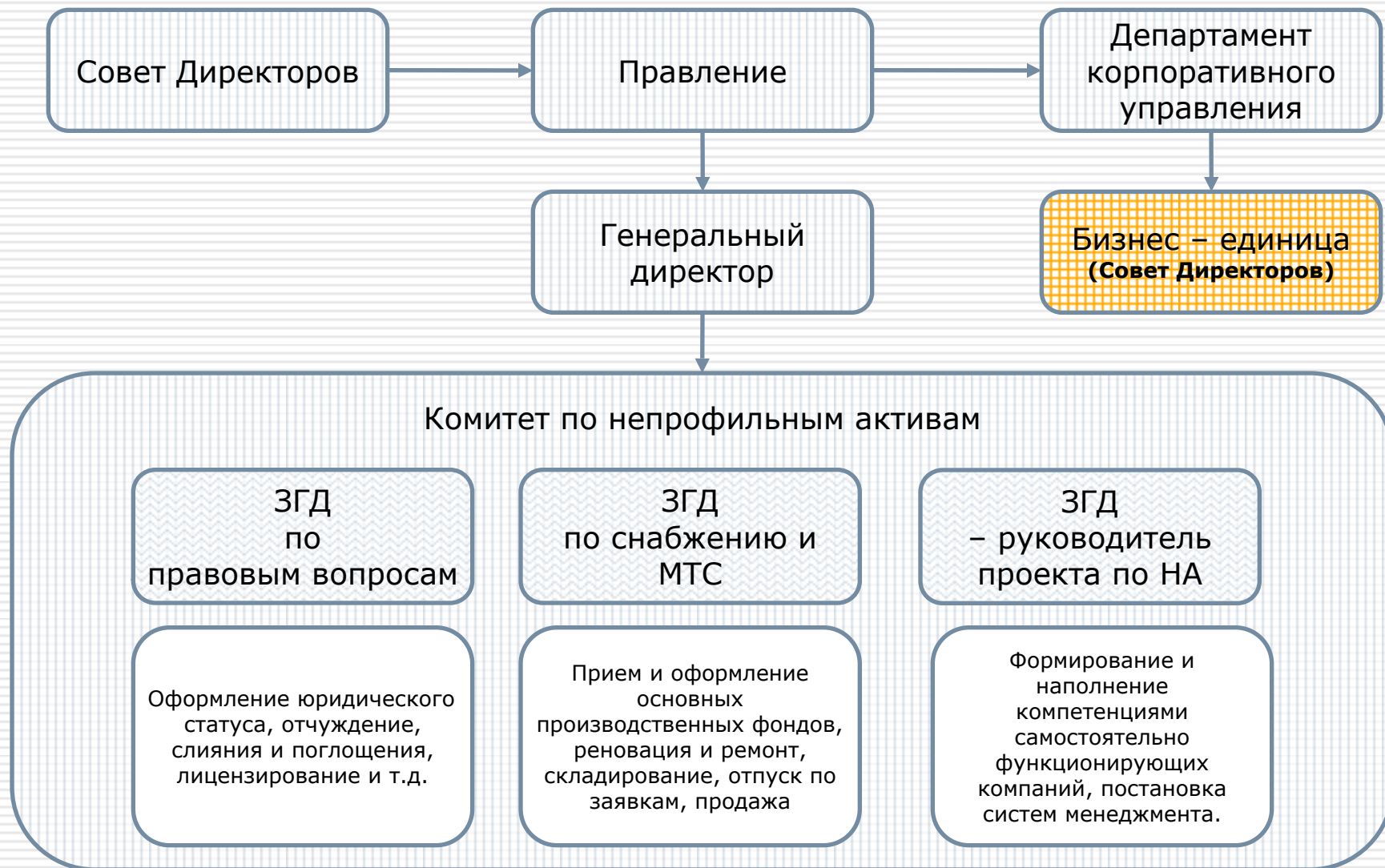
Диверсификация



Политика как документ

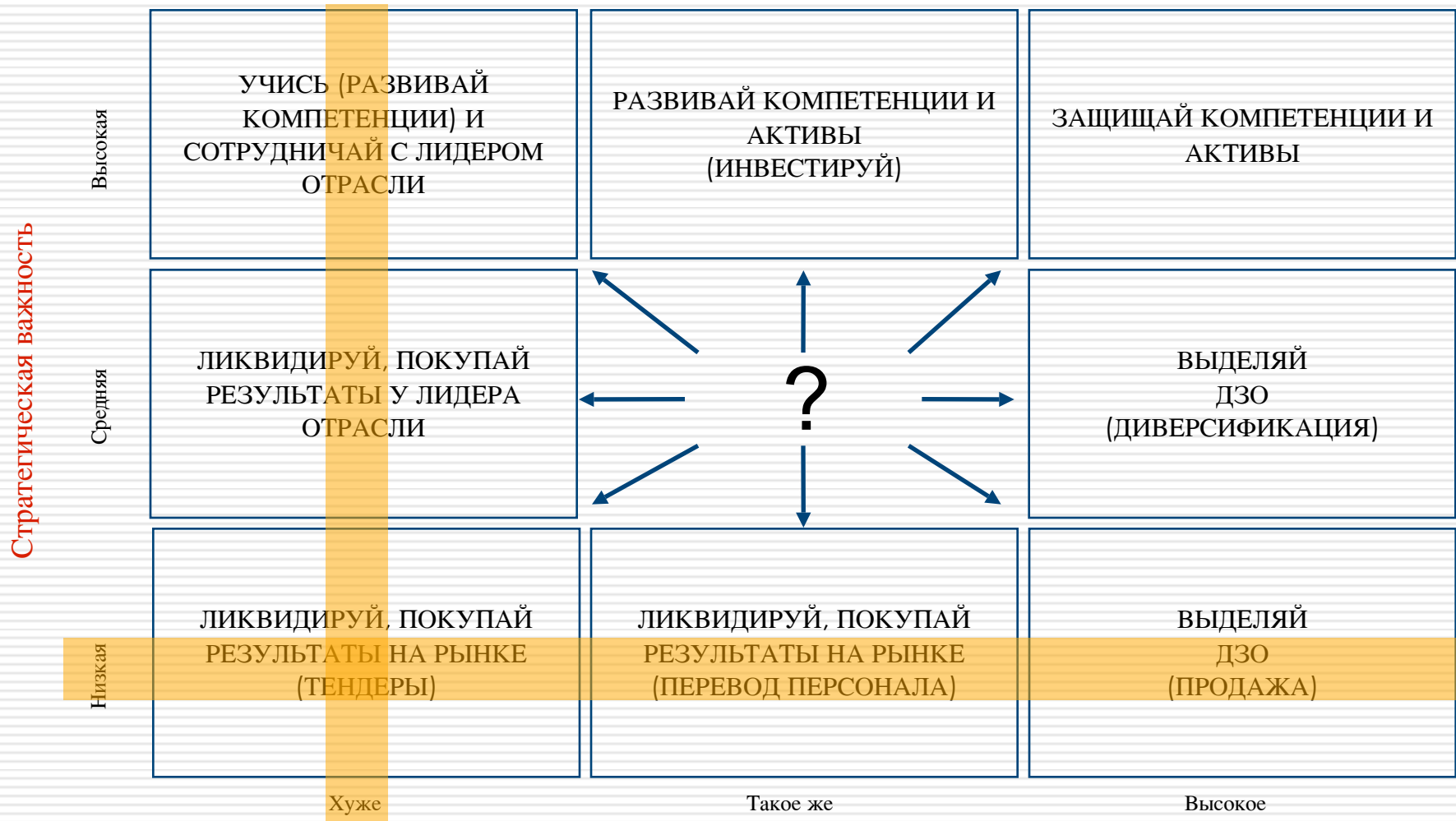
- **Позиция высшего руководства материнской компании (МК)**
 - Целевое состояние
 - Принципы управления
 - Основные направления деятельности актива
- **Объекты управления МК**
 - Чем управляет МК (потребители, конкуренты, денежные потоки, инфраструктура, социальная среда, ...)
- **Субъекты управления МК, их права, полномочия и целевые задачи**
 - Подразделения корпоративного управления
 - Подразделения линейного управления
 - Комитеты, комиссии и т.д.
- **Субъекты управления непрофильного актива (НА)**
 - Основные руководители НА, их целевые задачи и полномочия
- **Инструменты управления МК и НА**
 - Учет
 - Анализ
 - Планирование
 - Контроль
 - Специальные средства управления (TQM, CPM, ERP,...)
- **Целевые задачи НА**
 - Правовой статус
 - Инфраструктура
 - Технологии
 - Персонал
 - Конкурентная позиция
 - Экономические результаты
 - и т.д.

Пример реализации политик



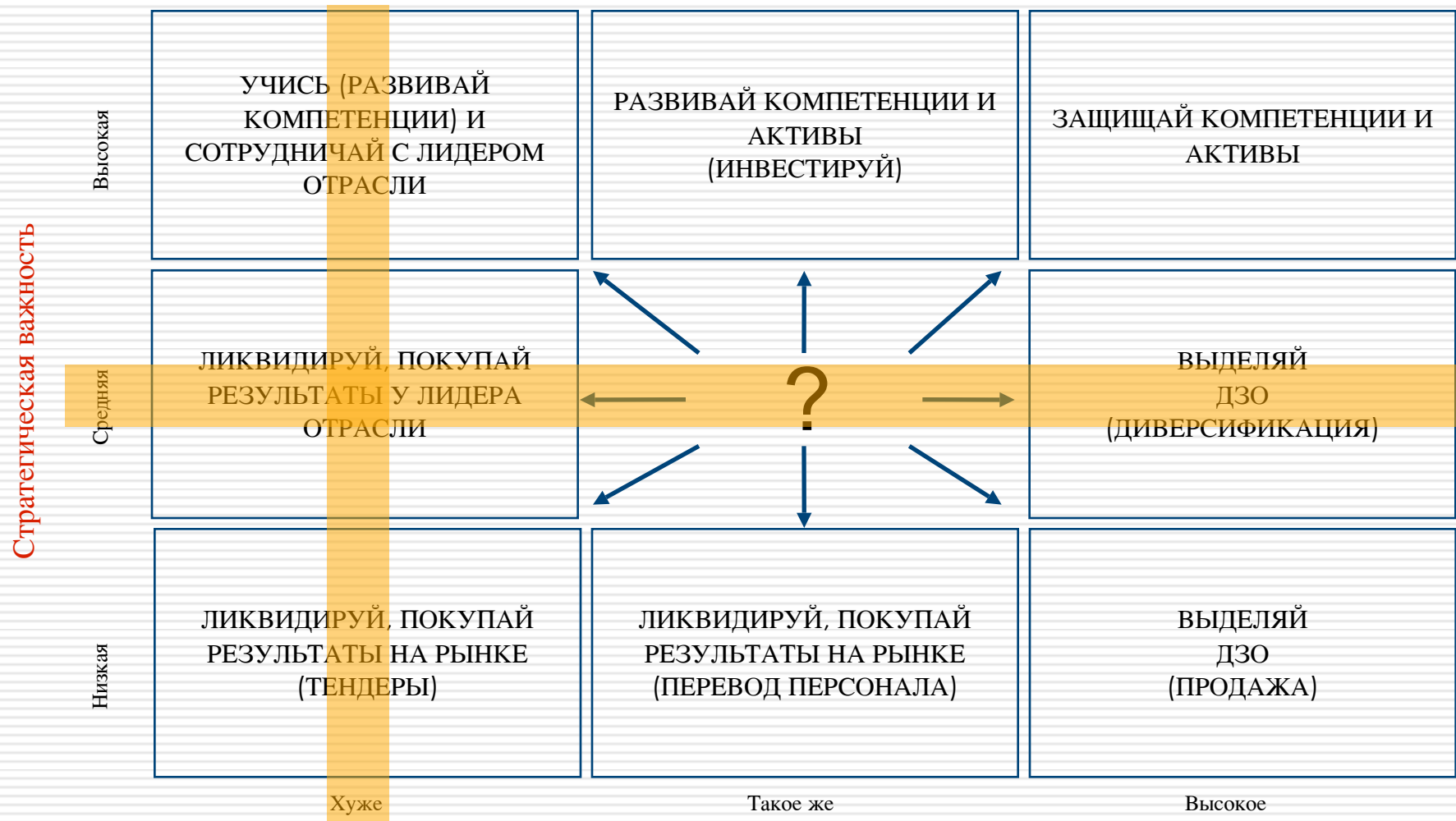
-
- **Непрофильные активы – что это?**
 - **Классификация активов – методы**
 - **Что такое «политика»**
- **Кейс «Полюс Золото»**

Кейс «Полюс-золото» - IT службы (администрирование)



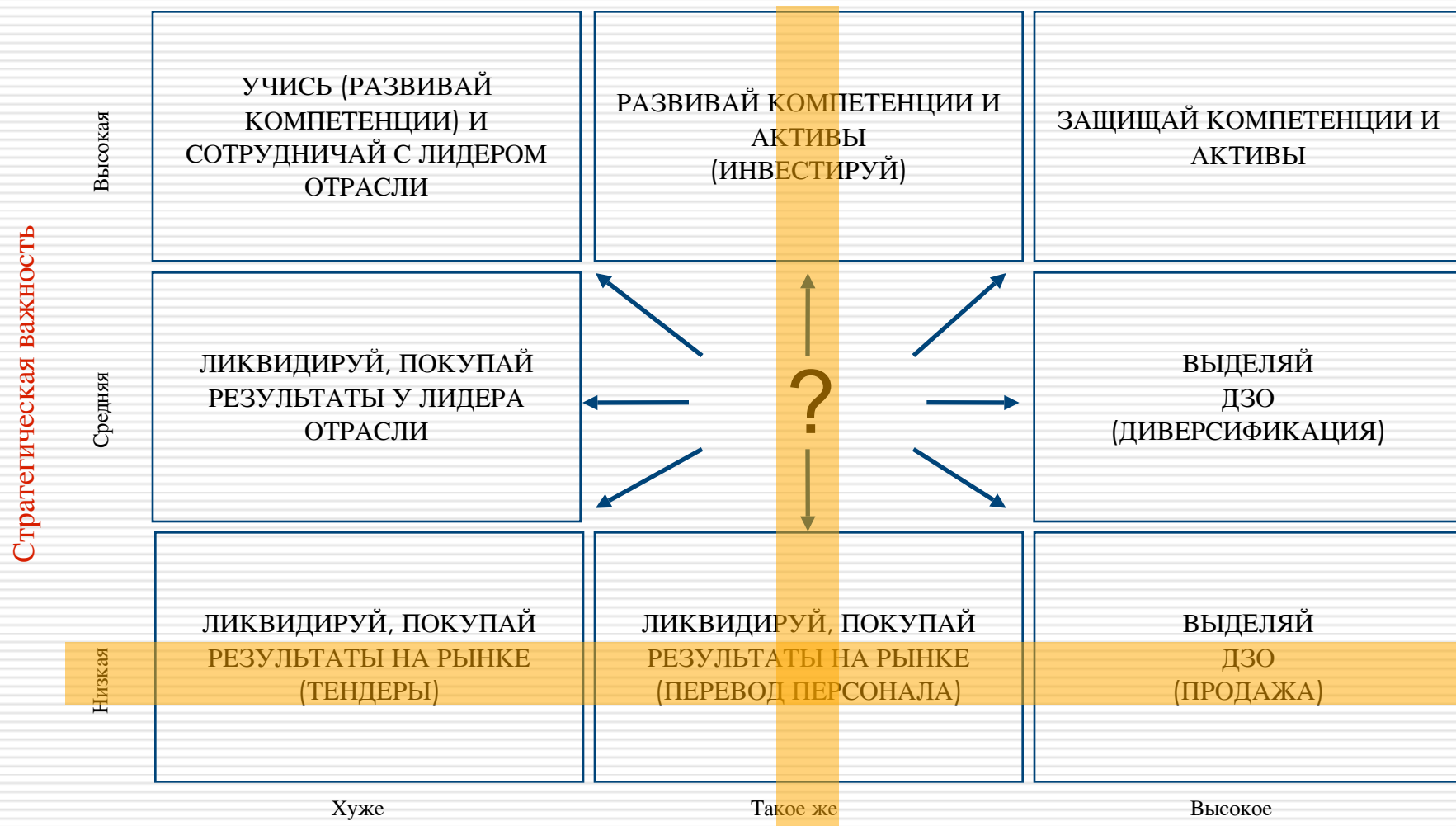
Качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком

Кейс «Полюс-золото» - Аффинаж



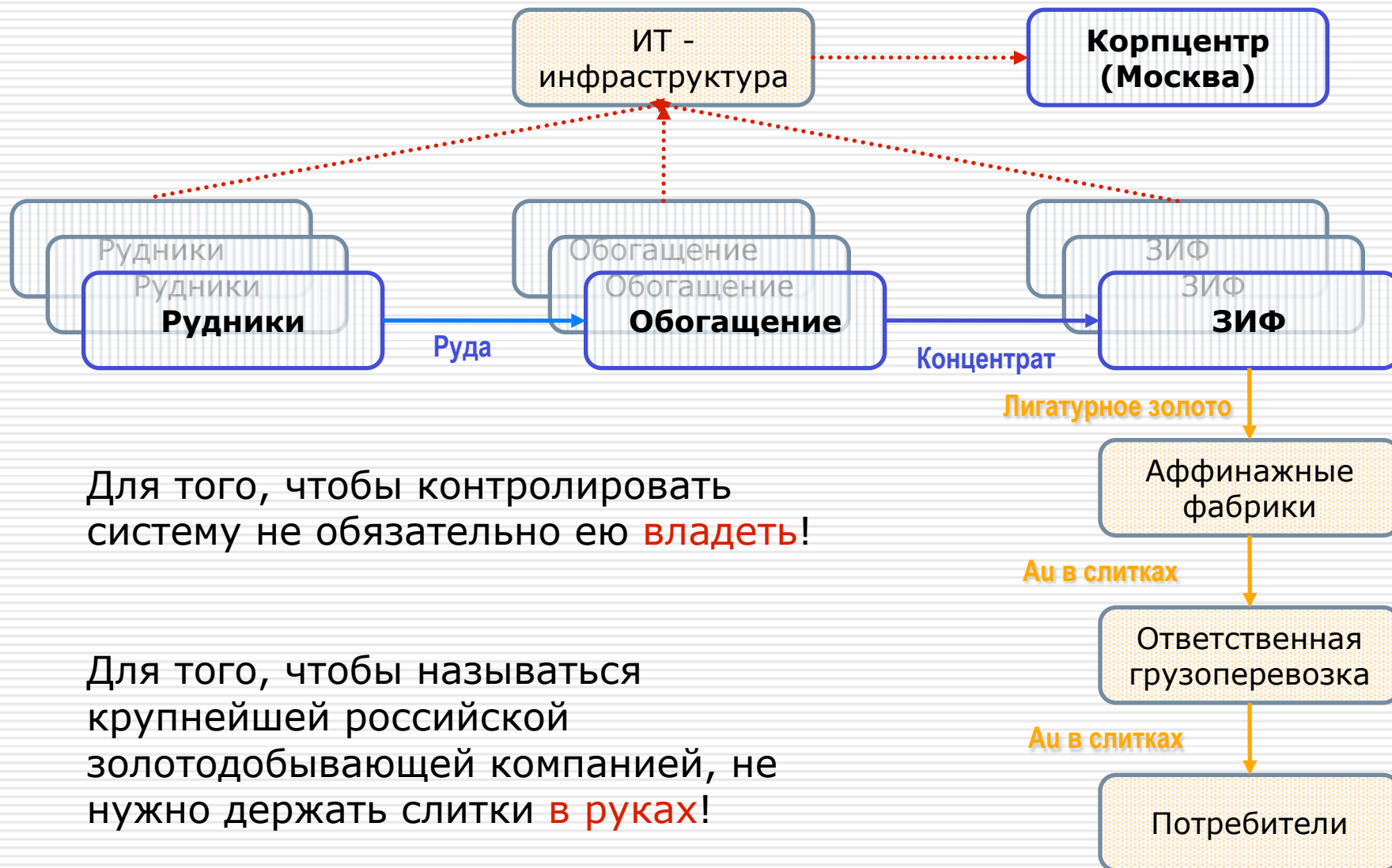
Качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком

Кейс «Полюс-золото» - Ответственная перевозка



Качество компетенций / работ / результатов по сравнению с рынком

Кейс «Полюс-золото» - инфраструктура



Для того, чтобы контролировать систему не обязательно ею **владеть**!

Для того, чтобы называться крупнейшей российской золотодобывающей компанией, не нужно держать слитки **в руках**!

И наконец

Политика в отношении
непрофильных активов
состоит в выборе
способа ликвидации
таких активов!

И больше ни в чем!

Спасибо за внимание

Ваши вопросы?