

Формирование и применение индикаторов результативности для оценки эффективности диверсификации

© 2012 Ю.Н. Орешин

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),

г. Ростов-на-Дону

E-mail: viktorsun@yandex.ru

Рассматриваются проблемы организации производства при диверсификации предприятия. Для согласования различных бизнесов при диверсификации предлагается синхронизация хозяйственных процессов. Вводится понятие синхронизации и контрольных точек синхронизации. Предлагаются методы согласования экономических параметров различных хозяйственных процессов единого предприятия.

Ключевые слова: организация производства, диверсификация, экономические волны, синхронизация, экономическая интеграция.

Диверсификация - масштабный и эффективный способ реорганизации предприятия, реализации его экономического потенциала и обеспечения рыночной устойчивости. В результате диверсификации образуется сложная хозяйственная структура, и оценить результаты ее функционирования достаточно сложно: как указывают специалисты, единая система показателей для раскрытия эффективности функционирования экономических систем, объединяющих различные бизнес-направления, еще не сформирована: "Нет четкой, единой методики оценки эффективности интегрированных формирований"¹. Даже с позиции оценок, достигаемых финансовых показателей, которые наиболее легко измеримы и рассчитываемы, четко сформулированных и однозначных показателей эффективности образования сложных хозяйствующих систем мало: "Оценка эффективности интеграции представляет собой сравнительно малоисследованную область, но важную для развития практических инструментов финансового менеджмента в крупных корпоративных структурах"². Оценка увеличения денежных потоков и выполнения взаимных обязательств характеризует уровень функционирования сложной системы³, но не раскрывает ее эффективность с точки зрения достигаемых экономических результатов как всей системой, так и ее частями, что крайне важно для диверсифицированного предприятия.

Вполне очевидным приемом определения суммарной эффективности хозяйственного объединения является суммирование эффектов, достигаемых каждым участником объединения⁴. Данный подход применим к диверсифицированным образованиям, однако он не позволяет раскрыть дополнительные эффекты, достигаемые при диверсификации. Прежде всего, это синергетичес-

кая компонента формирования сложной структуры. Данная компонента исследуется в рамках объединения и слияния компаний, когда эффект синергии позволяет увеличить положительную чистую объединительную стоимость (сумму) капитализации новых компаний за вычетом издержек объединительного процесса⁵. Авторы этого подхода, основывающегося на данных о капитализации фирмы, получаемых из биржевых источников, сами указывают на недостаточность предлагаемых финансовых оценок, и поэтому они вполне логично вводят систему показателей из пяти видов оценки⁶: критерии эффективности и устойчивости корпорации; критерии обоснованности и целесообразности создания корпоративной структуры; критерии технологического взаимодействия; показатели объединения финансов; параметры юридического соответствия. Дополнение и развитие данных видов оценок эффективности объединения должно стать основой для раскрытия результативности диверсификации предприятий.

Такой подход уже реализуется при формировании сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC), которая основывается на установлении связи конкретных показателей стратегических ориентиров и параметров решения тактических задач⁷. В то же время концепция сбалансированной системы показателей не определяет сами оценки, а устанавливает только методологическое направление выделения ключевых характеристик функционирования сложных систем с точки зрения производственных, рыночных, финансовых, информационных, квалификационных и иных результатов⁸.

Система сбалансированных оценок может использоваться для определения эффективности диверсификации, но будет достаточно специфична

для каждого предприятия, что делает сложным их использование для сравнительного анализа результатов создания сложных хозяйственных структур.

Более детальный подход предлагает концепция ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator – KPI), нацеленная на формирование оценок бизнес-процессов – от совокупности исполнителей до отдельного специалиста во взаимосвязке со стратегическими целями⁹.

Применяемые для оценки результатов работы конкретных проектов и заданий, нацеленность на характеристику работы коллективов позволяют рассматривать ключевые показатели эффективности как инструмент анализа процессов образования диверсифицированных структур, но также не представляют подходов для сравнительного изучения подсистем диверсифицированного комплекса – для каждой из них могут быть собственные ключевые показатели, что осложняет формирование единой оценки эффективности.

Наиболее применимыми для задач оценок эффективности диверсификации являются подходы, нацеленные на изучение результатов с точки зрения выгод различных групп: акционеров, управленцев, работников, государства, покупателей, поставщиков, финансовых партнеров. При таком подходе анализ выгод по каждой группе позволяет раскрыть многообразие эффектов диверсификации¹⁰. Для диверсифицированных холдинговых структур подобные подходы обоснованны, но для диверсифицированного предприятия, принадлежащего одному собственнику, интересы всех групп будут в значительной степени зависеть от его устремлений.

Представленный подход, основывающийся на оценке эффективности объединения ресурсов и активов, не единственный: различные исследователи предлагают в качестве критерия эффективности формирования сложной хозяйственной системы рассматривать прирост капитала каждой подсистемы¹¹ или вводят новые показатели “системной сочетаемости”¹². В последнем случае предлагается “коэффициент системной сочетаемости”, с помощью которого оценивается уровень взаимодействия подсистем с точки зрения получаемой дополнительной прибыли, а также обобщаются традиционные показатели, характеризующие рост экономической системы: эффект масштаба (снижение производственных расходов за счет увеличения выпуска товаров); сокращение транзакционных издержек; экономия на НИОКР, концентрация финансовых ресурсов и пр.¹³

Представленные варианты оценок эффективности функционирования объединенных экономических систем могут быть использованы для анализа процессов диверсификации, но они нуждаются в уточнении, так как не учитывают в полном объеме особенности формирования и развития многоплановых хозяйственных структур.

Специфика определения эффективности диверсификации заключается в том, что ее проведение преследует достижение не только финансового эффекта по отдельным хозяйственным направлениям, но и более широких целей: так, гармонизация различных направлений хозяйственной деятельности может производиться с использованием убыточного процесса в случае, если он позволяет предприятию своевременно погашать имеющиеся обязательства, даже при условии уменьшения доходов от этих процессов за счет компенсации затрат на гармонирующее производство. В более широком плане вся система оценки эффективности диверсификации может рассматриваться как единый комплекс оценок по видам получаемых эффектов:

- технико-экономический эффект – показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией диверсификации;
- научно-технический эффект – показатели технического и качественного уровня технологии производства и продукции учитывают новизну, полезность, эстетичность, компактность изделий;
- рыночный эффект – показатели отражают влияние диверсификации на объемы реализации продукции, занимаемое предприятием положение на рынке, уровень предоставляемого сервиса, конкурентные позиции;
- организационный эффект – показатели описывают структуру организации, структуру и связи органов управления;
- социальный эффект – показатели учитывают социальные итоги реализации диверсификации;
- экологический эффект – показатели учитывают влияние освоения новых сфер хозяйствования на окружающую среду, а также изменение внутрипроизводственных условий (шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация).

Основой системы показателей диверсификации являются существующие оценки экономического состояния предприятия, однако с учетом специфики хозяйствования в различных сферах экономики, реализуемого при диверсификации, необходимо формулирование дополнительных критериев, позволяющих определить

соотношение результатов и затрат по выполненным мероприятиям.

В качестве основы специфических показателей эффективности диверсификации могут быть предложены индикаторы результативности - количественные и качественные оценки, позволяющие измерять степень успешности функционирования предприятия в определенной хозяйственной сфере в настоящем и формировать прогнозы на будущее. Индикаторы результативности предназначены для руководства предприятия в качестве информационно-аналитического инструмента поддержки принятия решений в процессе управления диверсифицированной коммерческой деятельностью. Данная система оценок фокусирует внимание на наиболее критичных вопросах и включает более широкий спектр оценок, нежели финансово-экономические характеристики хозяйственной деятельности - именно поэтому индикаторы определяются как показатели результативности - оценки степени достижения результата, а не эффективности - соотношения затрат и результатов. Достижение результатов диверсификации представляется исходным моментом оценки ее эффективности, тем более, что результаты диверсификации могут выходить за рамки исключительно экономических эффектов. С данной точки зрения, оценки эффективности, понимаемые как соотношения результатов и затрат, являются производными от оценок результативности и могут быть получены в результате продолжения анализа показателей результативности. Ориентация на показатели результативности, как основы последующей оценки эффективности, определяется необходимостью учета и прогнозирования экономических процессов и явлений, не имеющих непосредственного выражения в системе финансово-статистических показателей и рассматриваемых с использованием различного рода экспертных подходов. Наибольшее распространение подобного рода оценки имеют в маркетинге: например, нет традиционного показателя оценки привлекательности продукции для потребителей, но эта характеристика может выступать целью определенных управленческих решений, следовательно, необходимо оценить их результат и определить факт изменения привлекательности товара. Степень привлекательности товара служит важной маркетинговой характеристикой, особенно при ведении деятельности предприятия в нескольких направлениях, и может рассматриваться как индикатор результативности в составе общей системы показателей диверсификации.

Принципиальным отличием предлагаемого комплекса индикаторов результативности как

основы системы показателей эффективности диверсификации является то, что при разработке индикаторов основное внимание акцентируется на целевую ориентацию предприятия, производится оценка достижения поставленных задач, что позволяет в последующем определить эффективность принятых решений. Это означает, что система показателей диверсификации, основывающаяся на индикаторах эффективности, разрабатывается для конкретного предприятия и существующей на нем системы управления, поскольку основывается на целях данной организации. Иерархия целей при разработке индикаторов эффективности может быть ограничена двумя блоками:

- цели стратегического характера, описывающие долгосрочные перспективы предприятия;
- тактические цели стабилизации и поддержания текущей хозяйственной деятельности, преодоления существующих проблем.

Для каждой цели на уровне оценок должны быть определены количественные индикаторы, позволяющие измерять степень получения результата - достижения цели. Таким образом, индикатор результативности свидетельствует о степени достижения целей; соотнесение его с затратами на достижение результата позволяет оценить эффективность проведенных мероприятий.

Сбалансированность системы оценок, основанной на индикаторах результативности, обеспечивается использованием показателей, отражающих различные характеристики деятельности предприятия. Как следует из приведенной выше классификации показателей по типам получаемых эффектов, кроме чисто экономических показателей - финансовых и производственных результатов, к ним относятся: отношения с клиентами, рыночное окружение, стабильность хозяйствования, степень использования достижений научно-технического прогресса, влияние на экологию и т.д. Комплексность индикаторов результативности позволяет использовать их не только для оценки эффективности существующих бизнес-процессов, но и при проектировании новых направлений деятельности, что является ключевым элементом принятия решения о диверсификации предприятия, основой контроля эффективности его исполнения.

Системный характер индикаторов результативности предполагает, что их определения должны основываться не только на данных, поступающих из различных подразделений, но и на внешней по отношению к предприятию информации. При этом, соответствующие индикаторы будут отражать положение предприятия на рынке и изменение условий хозяйствования, что яв-

ляется основой для оценки привлекательности сферы хозяйствования, и внедрение в нее в процессе диверсификации. Создаваемые индикаторы должны быть измеримыми, доступными для мониторинга и выражаться в единицах измерения, позволяющих сопоставлять их с различными целевыми ориентирами. Структура индикаторов результативности должна обеспечивать возможность выбора уровня детализации при анализе итоговой информации.

Необходимо подчеркнуть, что состав индикаторов результативности уникален для каждого конкретного случая хотя бы уже потому, что исключительным и неповторимым является положение предприятия в данное время и в данных обстоятельствах, тем более, при ведении диверсифицированной деятельности в разных секторах экономики. Вместе с тем, можно выделить общие методические принципы формирования данной системы показателей для диверсифицированных предприятий. С точки зрения построения системы оценки особенности диверсифицированных предприятий проявляются в следующих характеристиках:

- организационная структура предполагает возможность перемещения материально-финансовых и трудовых ресурсов по направлениям диверсификации в динамической зависимости от их закрепления за теми или иными функциональными подразделениями;
- финансово-бюджетная деятельность диверсифицированного предприятия основывается на финансовых операциях и бюджетах производственно-коммерческих процессов;
- для достижения результатов в рыночных условиях хозяйствования предприятие должно обладать уникальной совокупностью характеристик, обеспечивающих его конкурентное преимущество в каждом из направлений диверсификации.

Соответственно, и типовые индикаторы результативности должны учитывать данные особенности. Так, при диверсификации центрами затрат и прибылей являются направления производственно-коммерческой деятельности, поэтому финансово-экономические показатели диверсифицированного предприятия рассматриваются в качестве аналитического разреза по видам хозяйствования. Вместе с тем, ряд финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность всего предприятия, формируется не всегда в прямой взаимосвязи с итогами хозяйствования по различным направлениям. Являясь самостоятельным центром затрат и прибыли, диверсифицированное направление производственно-коммерческой деятельности может четко не ограничиваться технологическими и орга-

низационными рамками одного из подразделений предприятия, могут привлекаться ресурсы из других подразделений. Оценка соотношения централизации и самостоятельности при ведении предпринимательской деятельности в различных секторах экономики показывает, насколько рационально существующее организационное строение предприятия и соответствует ли оно реальной структуре бизнеса, а также правильно ли в компании формируются центры ответственности за направления хозяйственной деятельности. С данных позиций наиболее важным моментом является наличие точной и полной методологии сведения факторов экономической эффективности в интегральные показатели достижения результата - индикаторы результативности. Для этого из всего спектра оценок должны быть выделены характеристики обобщенных, значимых направлений, определяющих социально-экономическую эффективность деятельности всего предприятия.

Необходимо отметить, что индикаторы результативности должны определяться и рассчитываться не однократно, а в те моменты, когда возникающая ситуация (внешние обстоятельства) или предлагаемое решение (внутренняя корректировка стратегии предприятия) способны существенно образом повлиять на эффективность осуществляемой диверсификации. Такие моменты определяются руководством предприятия и в обобщенном виде представляют собой ситуации, когда: корректируются сроки диверсификации; меняются существенные технические решения; меняется внешняя среда (экономическое окружение); происходят значительные изменения в структуре и характеристиках работы внутри предприятия. Таким образом, измерение эффективности диверсификации должно быть постоянным процессом, т.е. системой непрерывных итерационных процедур на протяжении всего периода производственно-коммерческой деятельности. В наиболее общем случае оценка индикаторов результативности должна проводиться:

- при формировании целевых установок развития предприятия;
- в ходе выбора варианта направления диверсификации;
- для принятия решения о целесообразности осуществления инвестиций в новые сферы хозяйствования;
- в ходе количественного измерения фактически достигнутых результатов на разных уровнях;
- при осуществлении оценки целесообразности приостановки, развития или ликвидации проекта;
- для оценки упущенных выгод.

Показатели оценки результатов диверсификации

Группа эффектов	Результаты	Содержание показателей	Оценки результатов (индикаторы результативности)
Технико-экономический	Повышение рентабельности Стабилизация хозяйственной деятельности (синхронизация производственно-коммерческих циклов) Минимизация упущенного дохода Снижение текущих производственных (эксплуатационных) затрат Увеличение оборачиваемости текущих активов	Показатели учитывают в стоимостном выражении все виды результатов и затрат, обусловленных реализацией диверсификации	Объем прибыли и рентабельность Синхронность производственно-коммерческих циклов Снижение риска хозяйственной деятельности Загруженность оборудования (использование основных фондов)
Научно-технический	Внедрение передовых технологий Внедрение безотходных технологий Выпуск современной продукции	Показатели технического и качественного уровня технологии производства и продукции, учитывается новизна, полезность, эстетичность, компактность изделий	Оценка степени новизны технологии Оценка степени новизны продукции Оценка качества продукции Гарантийный срок возврата товара
Рыночный	Рост занимаемой рыночной доли Рост конкурентоспособности продукции Привлечение новых покупателей	Показатели отражают влияние диверсификации на объемы реализации продукции, занимаемое предприятием положение на рынке, уровень предоставляемого сервиса, конкурентные позиции	Оценка рыночной доли предприятия Увеличение клиентской базы Оценка удовлетворенности потребителя Рост объемов продаж Оценка конкурентоспособности продукции Перечень и состав маркетинговой поддержки
Организационный	Оптимизация структуры управления Рационализация кадрового состава предприятия Снижение административно-управленческих затрат	Показатели описывают структуру организации, структуру и связи органов управления	Численность производственного и управленческого персонала Численность и состав органов управления Оценка информационной структуры предприятия
Социальный	Улучшение состояния социальной обстановки на предприятии Рост возможностей решения социальных задач	Показатели учитывают социальные результаты реализации диверсификации	Объем средств, выделяемых на социальные задачи Перечень и состав мероприятий по социальной поддержке работников предприятия
Экологический	Снижение экологического ущерба, наносимого предприятием	Показатели учитывают влияние освоения новых сфер хозяйствования на окружающую среду, а также изменение внутрипроизводственных условий (шум, электромагнитное поле, освещенность (зрительный комфорт), вибрация)	Показатели загрязнения окружающей среды Показатели мощности очистных сооружений Перечень и состав мероприятий по улучшению экологической обстановки и эргономичности рабочих мест

Любое рассмотрение вопросов о целесообразности диверсификации, об оптимальности выбора той или иной сферы хозяйствования или эффективности предполагаемых мероприятий должно обязательно предваряться четким определением целей и желаемых результатов такого внедрения. Следовательно, постановка вопроса

об эффективности диверсификации является условием принятия обоснованного решения о необходимости перестройки производственно-коммерческой деятельности предприятия.

Построение системы индикаторов результативности преследует своей целью объединение большинства существующих сейчас показателей

и оценок в разных сферах деятельности предприятия (например, затраты, доходы, инвестиции, инновации, маркетинг, управление) для измерения и анализа эффективности действий на каждом организационном уровне. Развитие, внедрение и применение индикаторов результативности относятся к числу наиболее важных задач при формировании системы контроля и управления на предприятии, при составлении стратегических планов и оценке деятельности подразделений организации.

Таким образом, целью построения и анализа индикаторов результативности является решение задачи по измерению эффективности диверсификационных направлений. Приемами изучения получаемых данных являются методы линейного программирования и факторного анализа, сравнение полученных оценок в каждом отдельно взятом подразделении и в целом по предприятию.

Каждый блок показателей системы индикаторов результативности требует специального информационного обеспечения, при этом, если определение стандартных технико-экономических результатов, к достижению которых стремится предприятие, может не представлять проблем, то более сложные характеристики - параметры стабильности работы, данные о рыночном положении - требуют значительной аналитической подготовки и оценки результатов по этим разделам в значительной степени зависят от принятой стратегии развития предприятия.

Базовая совокупность индикаторов результативности представлена по видам эффектов в таблице.

Сопоставление уровня изменения индикаторов результативности и затрат на их изменение и позволяет оценить эффективность диверсификации. Индикаторы результативности могут быть представлены в различных единицах измерения - в зависимости от характеристики самого результата: в процентах, относительных величинах, баллах и т.д., что позволяет производить их ранжирование по различным параметрам с целью отбора наилучшего. Именно данная характеристика - сведение к единой оценочной шкале различных показателей - и является основным преимуществом для использования индикаторов ре-

зультативности по сравнению с существующими оценками: приведенный к некоторому сравнительному значению, выраженному в баллах или в некоторых относительных единицах упорядоченной совокупности (рангах), весь комплекс показателей позволяет описывать и сравнивать качественно разнородные производственно-коммерческие процессы, что необходимо для отбора наилучшего варианта при планировании направлений диверсификации.

Использование новых показателей эффективности диверсификации позволит отечественным управленцам принимать точные и взвешенные решения о реструктуризации хозяйственной деятельности, находить оптимальные формы адаптации к рыночным изменениям, обеспечивать устойчивое и стабильное развитие предприятий.

¹ Кулагина Н.А., Кулагин И.В. Экономическая сущность интеграции и оценка эффективности интегрированных структур. URL: <http://conf.bstu.ru/conf/docs/0044/0831.doc>.

² Богданов А.С. Оценка эффективности интеграции предприятий: инвестиционный аспект: дис. ... канд. экон. наук. М., 2001.

³ Там же.

⁴ Кулагина Н.А., Кулагин И.В. Указ. соч. С. 4.

⁵ Семенова С.В. Разработка механизмов повышения эффективности интеграционных преобразований корпоративных структур: дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. С. 3.

⁶ Там же. С. 6.

⁷ Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2010.

⁸ Акимов Ю.А. Оценка эффективности взаимодействия промышленного предприятия с потребителем на основе сбалансированной системы показателей: дис. ... канд. экон. наук. Пенза, 2004.

⁹ Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала: полн. сб. практ. инструментов. М., 2010.

¹⁰ Хазов О.Ю. Комплексная оценка экономической эффективности деятельности предприятий с позиций заинтересованных групп: дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2006.

¹¹ Тазетдинов М.Ф. Оценка экономической эффективности интеграции предприятий: дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2006.

¹² Федосеев А.В. Исследование и оценка эффективности интеграции промышленных предприятий: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Челябинск, 2009.

¹³ Там же.

Поступила в редакцию 06.10.2012 г.