

# МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР ХОЛДИНГОВОГО ТИПА

© 2011

*Е.В. Гусев*, доктор технических наук, профессор кафедры  
«Экономика, управление и инвестиции»

*К.В. Кардапольцев*, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономика, управление и инвестиции»

*Южно-Уральский государственный университет, Челябинск (Россия)*

---

*Ключевые слова:* интегрированные бизнес-структуры; внутрикорпоративные взаимодействия; функциональные области интегрированной бизнес-структуры; методика оценки эффективности холдинговых объединений.

*Аннотация:* Статья посвящена проблемам оценки экономической эффективности холдинговых объединений, учитывающих внутрикорпоративные взаимодействия в различных типах функциональных областей. В статье представлены результаты моделирования функционирования интегрированных бизнес-структур, упоминаются ведущие исследователи в области интеграции хозяйствующих субъектов и оценки её эффективности. Предлагаемая методика позволяет руководству холдинговых объединений получить комплексную оценку экономической эффективности с целью использования в оперативном и стратегическом управлении.

В настоящее время одной из наиболее ярких тенденций, наблюдающихся во всех сферах экономики является усиление интеграционных и дезинтеграционных процессов. В среднем, по сведениям аналитических ис-

следований каждый год в Российской Федерации проходит порядка 1000 сделок по слиянию и поглощению компаний (рис.1). Так по сведениям аналитической группы ReDeal Group по результатам 2011 года было

проведено 933 сделки общей стоимостью свыше 90 миллиардов долларов. В настоящее время у крупных российских предприятий наблюдается тенденция к организации своего бизнеса в форме холдингов, способных обеспечить необходимый уровень централизации управления в сложных многоуровневых структурах и осуществлять контроль над дочерними обществами как экономически, так и юридически.

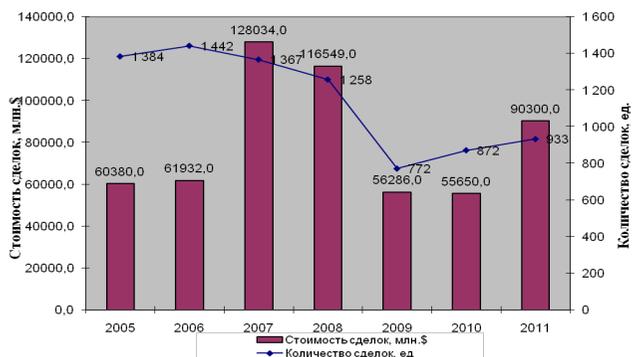


Рис. 1. Динамика количества сделок по слиянию и поглощению компаний за период 2005-2011 гг.

В этой связи для собственников крупных интегрированных структур одним из наиболее актуальных вопросов является диагностика текущего состояния их бизнеса с целью оценки его эффективности и обеспечения оптимальной структуры компании. Противоречия, возникающие в ходе принятия решений о направлениях стратегического развития компании и проектирования бизнеса, во многом определяют необходимость адекватной оценки эффективности функционирования компании в условиях динамичной внешней среды. Сложность такой оценки для холдингов во многом обусловлена многообразием внутрикорпоративных связей, оказывающих влияние как на функционирование отдельных хозяйствующих субъектов, входящих в состав компании, так и на общую эффективность интегрированной бизнес-структуры.

Актуальность рассматриваемого вопроса обусловлена наличием объективной необходимости собственников крупных компаний в инструментарии для текущей диагностики и оценке эффективности деятельности корпоративных структур холдингового типа, учитывающих эффективность внутрикорпоративных взаимодействий в разрезе материальных, технических, управленческих, финансовых и инвестиционных процессов, осуществляемых в рамках интегрированной структуры.

Существующие методы оценки ориентированы в первую очередь на стоимостной аспект функционирования холдинговых объединений, и не способны в чистом виде быть применимы для оценки эффективности интегрированных структур в разрезе отдельных процессов, которая может быть использована, в том числе, при проектировании эффективной структуры бизнеса и принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Теоретические основы развития процесса интеграции в социально-экономических системах отражены в

работах С.Б. Авдашевой, Л. Бергаланфи, А.А. Богданова, Дж. Гэлбрейта, Р.Г. Коуза, Д.С. Норта, Ж. Тироля, О. Уильямсона, Г. Хакена, И. Штолера, К.Д. Эрроу и др.

Исследованию проблемы оценки эффективности социально-экономических систем посвящены работы Ю.В. Косачева В.В. Леонтьева, Б.З. Мильнера. В. Парето, Э. Петерса, Р. Пиндайка, Д. Рубинфельда, А. Томпсона, М. Фейгенбаума, Дж. Формби, Й. Шумпетера и др.

Классическую модель интегрированной корпоративной структуры холдингового типа можно представить как открытую социально-экономическую систему, в состав которой входят:

холдинговая (материнская) компания, владеющая контрольными пакетами акций (долями) дочерних предприятий;

дочерние предприятия (с отдельными структурными подразделениями, образующим отдельную функциональную систему).

При этом современные корпоративные структуры холдингового типа могут включать в себя дочерние предприятия различных уровней иерархии, при которых дочерние предприятия одной материнской компании могут быть в свою очередь материнскими компаниями для других предприятий.

Основной задачей оценки эффективности холдинга является определение текущего состояния динамичной интегрированной системы с точки зрения эффективности деятельности как отдельных её элементов (хозяйствующих субъектов, входящих в состав холдинга), так и с точки зрения их взаимодействий в рамках отдельных функциональных областей холдинга.

Генеральная функция холдинга представляет собой совокупность осуществляемых процессов внутри холдинга, направленных на достижение его целей.

$$GF = f \{x_1, x_2, x_3, \dots, x_n\} \quad (1)$$

где GF – генеральная функция холдинга;  $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$  – ключевые процессы холдинга; f – функционал, описывающий взаимосвязь рассматриваемых процессов.

Таким образом, генеральная функция холдинга имеет вид:

$$GF = \begin{cases} \mathcal{E}_{mn} \\ \mathcal{E}_{tn} \\ \mathcal{E}_{yn} \rightarrow \max \\ \mathcal{E}_{fn} \\ \mathcal{E}_{in} \end{cases} \quad (2)$$

где GF – генеральная функция холдинга;  $\mathcal{E}_{mn}$  – эффективность деятельности холдинга в рамках его материальных процессов;  $\mathcal{E}_{tn}$  – эффективность деятельности холдинга в рамках его технических процессов;  $\mathcal{E}_{yn}$  – эффективность деятельности холдинга в рамках его процессов управления;  $\mathcal{E}_{fn}$  – эффективность деятельности холдинга в рамках его финансовых процессов;  $\mathcal{E}_{in}$  – эффективность деятельности холдинга в рамках его инвестиционных процессов.

Методика оценки эффективности интегрированных бизнес-структур холдингового типа состоит из ряда последовательных стадий. Как набор последовательных

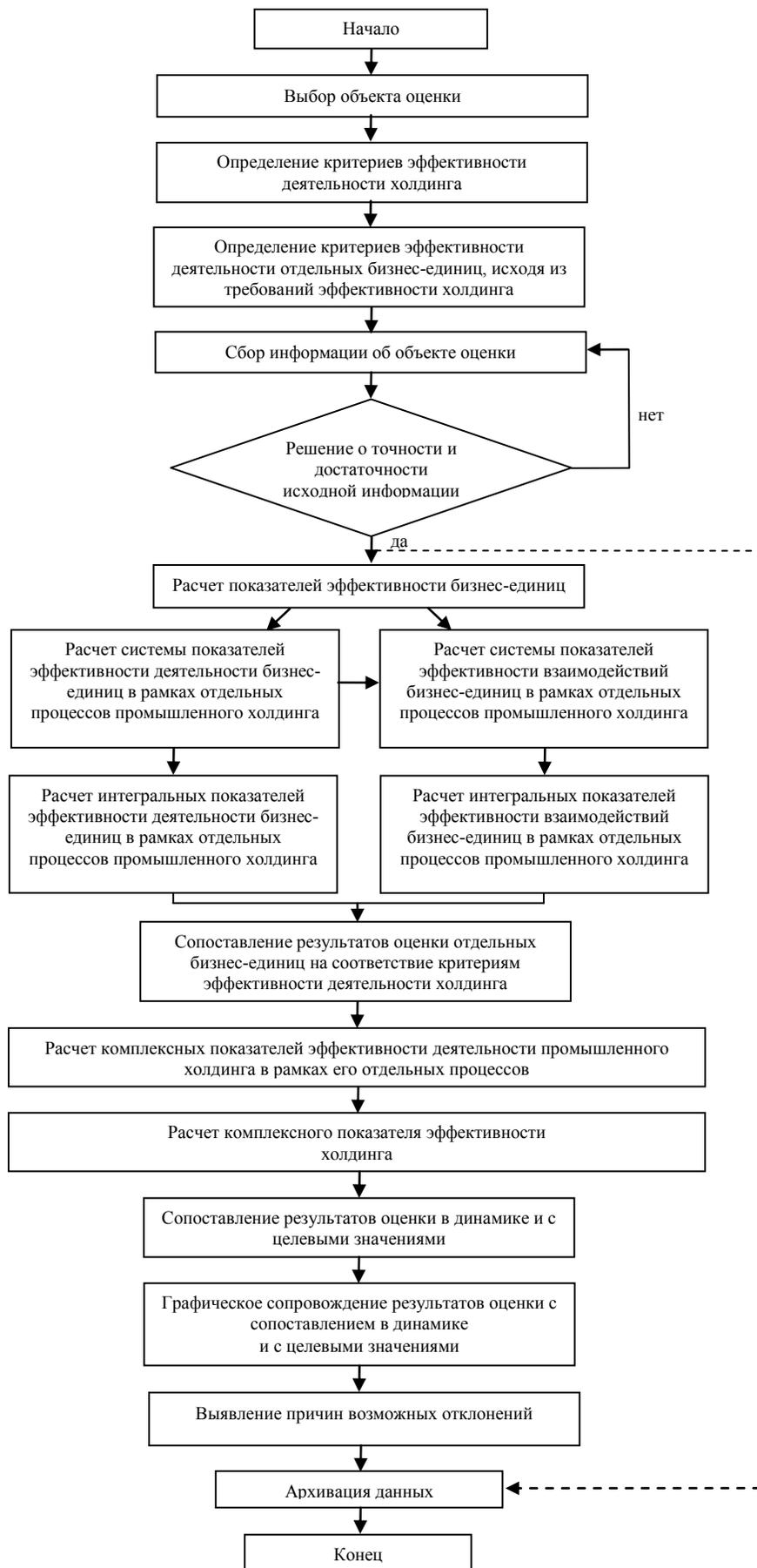


Рис. 2. Алгоритм оценки экономической эффективности холдинга.

ных действий механизм оценки состоит из начала и конца расчета и взаимосвязанных внутренних циклов. С использованием алгоритмического языка последовательность механизма оценки представляется набором логических блоков (рис. 2). В целом, сущность механизма оценки заключается в обработке информации по предмету оценки, с дальнейшим ее представлением в аспекте разработанных нормативных критериев, либо со среднеотраслевыми значениями (если они определены), а также в сравнении показателей в динамике. Предлагаемая методика оценка экономической эффективности холдинга состоит из следующих этапов:

1. Выбор объекта оценки.
2. Определение критериев эффективности деятельности холдинга.
3. Определение критериев эффективности деятельности отдельных бизнес-единиц, исходя из требований эффективности холдинга.
4. Сбор информации об объекте оценки.
5. Расчет системы показателей эффективности функциональных областей и внутрикорпоративных взаимодействий.
6. Расчет интегральных показателей эффективности бизнес-единиц и внутрикорпоративных взаимодействий в рамках отдельных процессов холдинга.
7. Сопоставление результатов оценки эффективности отдельных бизнес-единиц на соответствие критериям эффективности деятельности холдинга.
8. Расчет комплексных показателей эффективности холдинга в рамках отдельных процессов, а также комплексного показателя эффективности холдинга в целом.
9. Сопоставление результатов оценки эффективности холдинга с целевыми значениями и с показателями в динамике.
10. Выявление причин возможных отклонений полученных результатов от целевых значений.
11. Архивация данных об исходной информации и результатах оценки с целью использования их в последствии для проведения сопоставления результатов.

**На первом этапе** оценки определяется объект оценки. В качестве объекта оценки могут выступать интегрированные холдинги, а также их отдельные функциональные области.

**На втором этапе** определяются критерии эффективности холдинга в целом исходя из целевых установок руководства, а также параметров реализации общей корпоративной стратегии развития компании.

**На третьем этапе** на основании установленных критериев эффективности холдинга определяются частные критерии для отдельных бизнес-единиц, входящих в его состав, исходя из их места в структуре компании, особенностей функционирования, а также ключевых компетенций.

**На четвертом этапе** проводится сбор исходной информации, необходимой для проведения оценки. Объем требуемой информации определяется исходя из вы-

бранного объекта оценки. Исходная информация для проведения исследования собирается по всем бизнес-единицам холдинга за анализируемый период.

По характеру исходной информации для проведения исследования, все данные о деятельности холдинга и его отдельных бизнес-единиц можно классифицировать как:

- информация финансового характера;
- информация нефинансового характера.

К информации финансового характера относятся:

1. Корпоративная финансовая информация:
  - консолидированная финансовая отчетность холдинга (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств);
  - бюджеты холдинга (бюджет продаж, бюджет затрат, бюджет доходов и расходов, бюджет инвестиций, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансу).

1. Индивидуальная финансовая информация участников холдинга:

- индивидуальная финансовая отчетность участников холдинга (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств);
- индивидуальные бюджеты участников холдинга (бюджет продаж, бюджет затрат, бюджет доходов и расходов, бюджет инвестиций, бюджет движения денежных средств, бюджет по балансу).

Исходная финансовая информация должна быть представлена в форме, предусматривающей единые принципы ведения учета и составления бухгалтерской отчетности всеми предприятиями-участниками холдинга.

К информации нефинансового характера относятся:

- номенклатура товарной продукции и сведения о технологии ее производства. Исходной информацией могут служить производственные программы предприятия, акты выпуска готовой продукции и т.д.
- структура производственной себестоимости отдельных видов продукции. Исходной информацией могут служить карточки учета затрат по отдельным видам продукции (журнал-ордер №10);
- фактическое наличие и потребность в основных производственных фондах. Исходной информацией являются инвентарные карточки учета основных средств (форма ОС-6), инвентаризационные описи основных средств (форма ИНВ-1), приложение к бухгалтерскому балансу (форма №5). Оценка состояния основных производственных фондов должна обеспечить информацией относительно имеющихся основных фондов производственного назначения: количественный состав, средний возраст, степень износа, долю основных средств, находящихся на консервации, простаивающее или незагруженное оборудование, участвующее в производственном процессе предприятий-участни-

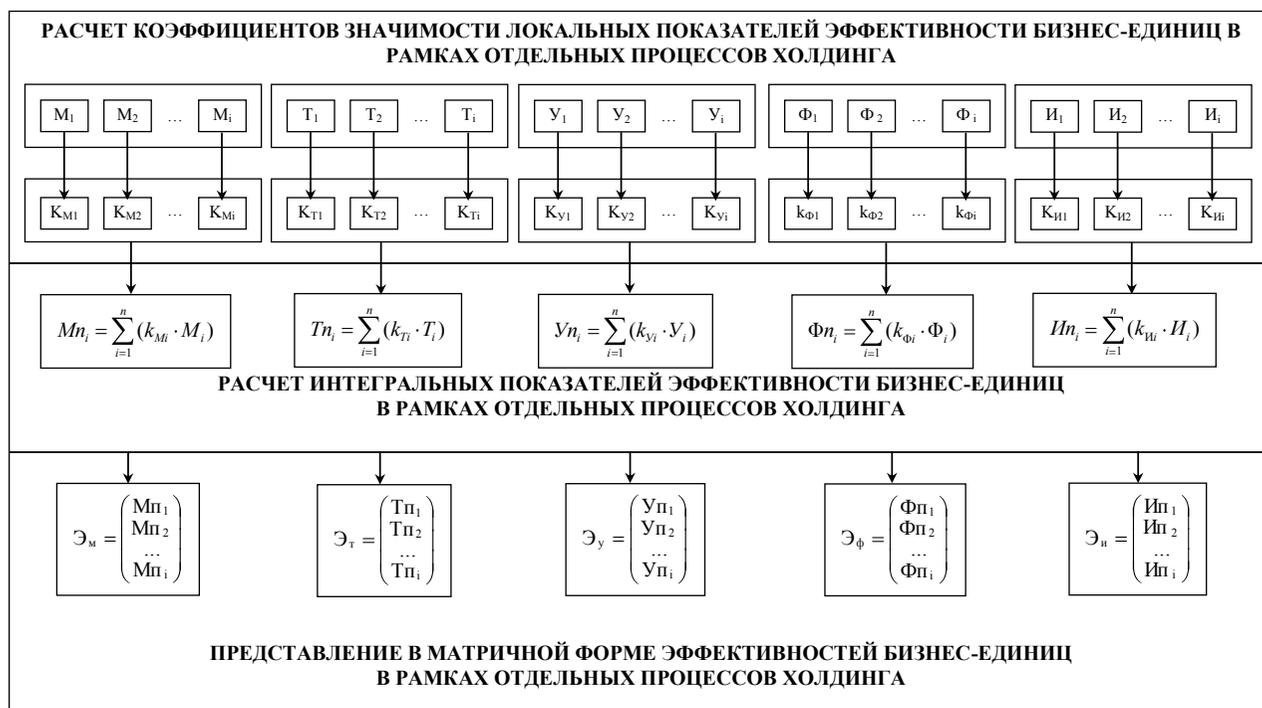


Рис. 3. Блок-схема расчета интегральных показателей эффективности бизнес-единиц в рамках отдельных процессов холдинга.

ков холдинга. Кроме того, необходимо определить потребности предприятий в обновлении основных производственных фондов;

- сведения о структуре уставного капитала холдинговой компании и предприятий-участников холдинга, которые могут быть получены из учредительных документов холдинговой компании, а также предприятий-участников группы;
- план и отчет выполнения производственных программ, которые могут быть получены из данных о плане производства (бюджет производства) и отчетов производственных подразделений об объеме произведенной продукции.

Задачей этапа сбора исходной информации является группировка всей информации об объекте оценки, требуемой для дальнейшего расчета показателей эффективности, а также первичное ознакомление и выявление специфических особенностей, которые должны быть учтены при проведении оценки (в частности, что является профильным производством, являются ли участники группы налогоплательщиками в рамках специальных налоговых режимов и т.п.).

В случае если исследователь не уверен в полноте и точности предоставленной исходной информации, то необходимо провести дополнительные мероприятия по сбору информации. В случае достаточности исходной информации, и если исследователь уверен в ее точности, то он переходит к следующему этапу.

**На пятом этапе**, на основании информации, полученной на предыдущем этапе, проводится расчет системы локальных показателей эффективности бизнес-единиц в рамках отдельных процессов холдинга, а также эффективности внутрикорпоративных взаимодействий между предприятиями, входящими в состав

холдинга (рис. 3).

**На шестом этапе** проводится расчет интегральных показателей эффективности бизнес-единиц в рамках отдельных процессов холдинга, а также эффективности внутрикорпоративных взаимодействий (рис. 3-4).

Интегральная оценка проводится путем взвешивания локальных показателей эффективности, и в частности с использованием метода анализа иерархий Т. Саати, результатом которой являются интегральные показатели эффективности бизнес-единиц и внутрикорпоративных взаимодействий в рамках отдельных процессов холдинга.

**На седьмом этапе** проводится сопоставление результатов оценки эффективности отдельных бизнес-единиц на соответствие критериям эффективности деятельности холдинга с выявлением возможных отклонения от требуемых значений указанных критериев.

**На восьмом этапе** проводится расчет комплексного показателя экономической эффективности холдинга, учитывающего эффективность бизнес-единиц и внутрикорпоративных взаимодействий в рамках отдельных процессов холдинга (рис.5).

**На девятом этапе** проводится сопоставление полученных оценок экономической эффективности холдинга с целевыми значениями, которые должны были быть достигнуты за рассматриваемый период, либо с нормативными значениями, а также рассмотрение динамики показателей за несколько периодов. С целью более удобного восприятия, результаты сопоставления оценок представляются в графической форме с использованием диаграмм отклонений (типа радар).

По результатам сопоставлений результатов оценки, проводимых на предыдущем этапе, **на десятом этапе** проводится оценка факторов, вызвавших возможные

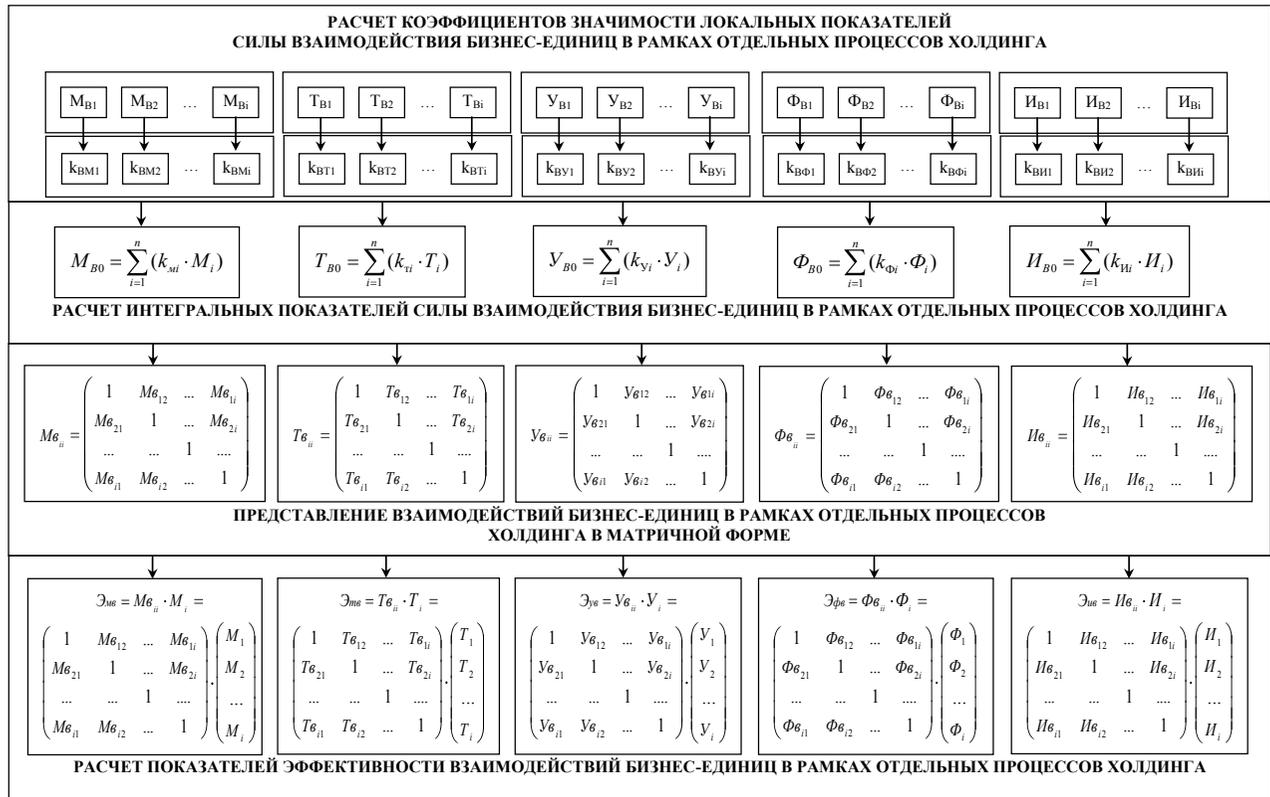


Рис. 4. Блок-схема расчета интегральных показателей эффективности внутрикорпоративных взаимодействий.



Рис. 5. Блок-схема расчета комплексного показателя экономической эффективности холдинга.

отклонения от требуемых значений, с выявлением возможных негативных отклонений в результатах деятельности отдельных бизнес-единиц, входящих в состав холдинга, а также причин, вызвавших возникшие отклонения.

В целях оперативного контроля результатов деятельности холдинга в целом, а также в рамках отдельных процессов и связанных с ними бизнес-единиц, диагностика должна проводиться регулярно с использо-

ванием современных компьютерных технологий и программного обеспечения.

Полученная в ходе оценки информация об экономической эффективности промышленного холдинга, может служить для собственников и высшего руководства холдинга основой для принятия обоснованных управленческих решений относительно направлений возможных улучшений эффективности как холдинговой структуры в целом, так и отдельных функциональных

областей и связанных с ними бизнес-единиц. Кроме того, полученная информация может служить экономической основой для проектирования эффективной структуры холдинга.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Косачев, Ю.В. Экономико-математические модели эффективности финансово-промышленных структур / Ю.В. Косачев. – М.: Университетская книга, Логос, 2007.
2. Кардапольцев, К.В. Системная модель оценки экономической эффективности интегрированных структур холдингового типа / Е.В. Гусев, К.В. Кардапольцев // Вестник университета: Государственный университет управления. Серия «Развитие отраслевого и регионального управления» №8(18)/2008. – Москва: Изд-во ГУУ, 2008. – С. 99–103.
3. Кардапольцев, К.В. Совершенствование методов комплексной оценки экономической эффективности интегрированных бизнес-структур холдингового типа / Е.В. Гусев, К.В. Кардапольцев, М.С. Овчинникова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2009. – Вып. 10 – №21 (154). – С. 34–41.

## THE METHODS OF EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES HOLDING TYPE

© 2011

*E.V. Gusev*, doctor of technical sciences, professor of the chair  
«Economics, management and investment»

*K.V. Kardapol'tsev*, candidate of economical sciences, associate professor of the chair  
«Economics, management and investment»

*South Ural State University, Chelyabinsk (Russia)*

*Keywords:* integrated business structure; intracorporate interaction; functional area of an integrated business structure; methods of evaluation of the effectivity of holding groups.

*Annotation:* The article is devoted to problems of evaluating of the economic efficiency of a holding organizations, taking into account the intra-interaction in different types of functional areas. The article presents the results of the simulation of integrated functioning of business organizations, leading researchers in integrating businesses and evaluate its effectiveness. The offered methods allows to managements of holdings to get complex estimate of economic efficiency for using in operation and strategic management.