УДК 005.52

М.Ю. Каталкина

СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЛЯ КОМПАНИЙ, ПЛАНИРУЮЩИХ ИНТЕГРАЦИЮ

Аннотация. В статье рассмотрен вопрос экономического анализа компаний, планирующих интеграцию и, в частности, выбор показателей, которые в значительной степени могут повлиять на принятие решения об интеграции. Автором предложена система элементов экономического анализа компаний, планирующих интеграцию, позволяющая выявить возможность и необходимость процесса интеграции, а также сформулировать его основные цели и задачи. Данные, полученные в процессе оценки компании, можно также использовать при выборе компании-цели для интеграции.

Ключевые слова: интеграция, реорганизация, слияние, присоединение, управленческое решение, экономический анализ.

Maria Katalkina

SYSTEM OF ECONOMIC ANALYSIS INDICATORS FOR PLANNING INTEGRATION COMPANIES

Annotation. The issue of economic analysis of planning integration companies is considered in the article and the choice of indicators that can affect decision making about integration particularly. The author suggest a system of economic analysis indicators for planning integration companies which allows to identify the possibility and necessity of the integration and set its main goals and objectives. The results of evaluation can be used in selecting a target company for integration.

Keywords: integration, reorganization, mergers and acquisition, management decision, economic analysis.

Эффективность деятельности компании во многом определяется своевременностью и точностью анализа ее деятельности. По мнению многих авторов, например, Л.Т. Гиляровской, В.Г. Когденко, Г.В. Савицкой, комплексный экономический анализ деятельности компании должен занимать центральное место в системе управления, так как именно он является основой разработки и обоснования многих управленческих решений. Существуют различные подходы к определению предмета экономического анализа, в частности, в качестве предмета указывается:

- хозяйственная деятельность компании;
- хозяйственные процессы;
- результаты деятельности компании;
- информация о функционировании объекта;
- причинно-следственные связи и зависимости экономических явлений и процессов.

Таким образом, обобщив различные точки зрения, можно сказать, что экономический анализ исследует динамику хозяйственных процессов, причины и факторы, повлиявшие на сложившуюся ситуацию в компании и их последствия.

Одним из основных элементов анализа деятельности компании является выбор инструментария. Выделяют традиционные логические методы, широко применяемые для обработки и изучения информации, такие как сравнение, графический и балансовый методы, использование абсолютных и относительных величин, экономико-математические методы. Помимо этого важным элементом экономического анализа является изучение влияния факторов на исследуемую величину. Для этого применяются такие способы как абсолютные и относительные разницы, интегральный, корреляционный и компонентный методы, методы линейного программирования, теория игр.

Существуют разнообразные методики анализа деятельности компании, включающие различное количество показателей. Так, Г.В. Савицкая [3] выделяет 17 блоков экономического анализа,

включающие анализ маркетинговой деятельности, анализ использования основных средств, анализ финансовых результатов деятельности компании, анализ источников формирования капитала. В тоже время Н.Ю. Трясицина [5] выделяет всего три блока анализа инвестиционной привлекательности компании: оценка эффективности деятельности и использования ресурсов, оценка пропорциональности экономического роста и оценка организационно-технического уровня. Также представляется интересной методика оценки уровня конкурентоспособности компании Е.В. Кашинцевой и Н.В. Фроловой [7, с. 56–57], которые выделяют следующие составляющие анализа: показатели финансово-хозяйственной деятельности, производственные показатели, показатели качества, показатели развития, показатели по персоналу и социальному развитию и показатели уровня управления.

Необходимо отметить, что структура и состав показателей зависят от целей анализа деятельности компании, что иллюстрируют приведенные методики. В связи с этим на этапе разработки системы показателей экономического анализа для компаний, планирующих интеграцию, основная задача состоит в отборе из множества факторов и структурировании тех, которые в значительной степени могут повлиять на принятие решения об интеграции. Цель анализа обуславливает необходимость исследования не только внутренних, но и внешних связей компании и оценки итогов ее деятельности как результата взаимодействия всех сторон этой деятельности и всех влияющих на них факторов (внутренних и внешних). Исходя из вышеперечисленного, структуру показателей можно представить следующим образом:

- 1) анализ среды косвенного воздействия;
- 2) анализ конкурентной среды в отрасли;
- 3) анализ производственных процессов;
- 4) оценка качества продукции/услуг и уровня обслуживания;
- 5) оценка корпоративного управления;
- 6) анализ операционной деятельности;
- 7) анализ финансовой составляющей деятельности компании;
- 8) оценка системы управления;
- 9) оценка инновационной активности.

Любая компания функционирует в определенной среде, поэтому анализ необходимо начать с исследования ее внешней среды, так как первичный отбор возможных изменений в компании происходит именно на основе внешних факторов. Анализ внешней среды также необходим для того, чтобы своевременно выявить и минимизировать возможные угрозы и использовать благоприятные тенденции. Методики анализа среды косвенного воздействия достаточно подробно рассмотрены такими авторами, как О.С. Виханский, А.Т. Зуб, А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III.

Следующим этапом исследования внешней среды является анализ отрасли, методика которого детально рассмотрена в работах таких авторов, как И. Ансофф, М. Портер, А.А. Томпсон-мл. и А.Дж. Стрикленд III. По итогам анализа необходимо получить четкое представление о возможностях развития компании в данной отрасли и необходимости диверсификации деятельности в долгосрочной перспективе. Для целей данного анализа ключевыми показателями, влияющими на принятие решения об интеграции, могут быть:

- реальный и потенциальный размеры отрасли (Крупные отрасли имеют больше возможностей для развития, в тоже время они привлекают и большее количество игроков, тем самым усиливая конкуренцию. Необходимо рассмотреть альтернативы развития компании в сложившихся условиях.);
- стадия жизненного цикла отрасли (Исходя из модели жизненного цикла все отрасли можно укрупненно разделить на развивающиеся, зрелые и отрасли, переживающие спад. На жизненный цикл отрасли оказывают влияние различные факторы: спрос, уровень конкуренции, развитие

технологий, и для каждого этапа характерны определенные проблемы и возможности, что необходимо учесть при оценке возможности проведения интеграции.)

– темпы роста размеров отрасли (Данный показатель является логическим продолжением первых двух и актуален преимущественно для развивающихся отраслей с целью оценки их привлекательности и перспектив развития.);

– число конкурентов в отрасли и их относительные размеры. (Оценка количества конкурентов и их потенциальных возможностей является неотъемлемым этапом анализа, так как это может существенно повлиять на стратегию развития компании в целом, а также на цели и задачи интеграции. Помимо этого необходимо определить самых сильных и слабых конкурентов, а также вероятность появления новых конкурентов.).

Результатом анализа внешней среды компании должен стать вывод о возможности и необходимости дальнейшего обоснования процесса интеграции. В случае положительного заключения необходимо перейти к следующему этапу – анализу показателей внутренней среды компании. Внутренняя среда компании достаточно разнообразна и включает в себя несколько компонент, совокупность которых и определяет потенциал и возможности компании. Одной из наиболее важных групп показателей является группа, характеризующая производственный потенциал компании.

Производственные процессы составляют основу деятельности компании, поэтому, рассматривая возможные альтернативы ее развития, необходимо оценить состояние производственной базы, достаточность и износ производственных мощностей, ее технический и организационный уровень, уровень использования основных производственных фондов, степень прогрессивности организации производства и труда. Также необходимо оценить долю брака в производстве, так как его выпуск влияет на себестоимость продукции, объем выпуска и соответственно уровень прибыли и рентабельности. Анализ производственной деятельности осуществляется на основе изучения, систематизации и сравнения данных бухгалтерского, статистического и оперативно-технического учета и сопоставления их с плановыми показателями. По результатам анализа необходимо выявить факторы и резервы производства, способные улучшить экономические результаты в перспективе, а также определить структуру затрат и пути их снижения.

Следующим блоком является анализ операционной деятельности компании. Для определения данного понятия воспользуемся формулировкой, предложенной в МСФО 7 «Отчет о движении денежных средств» [2], где операционная деятельность рассматривается как основная приносящая доход деятельность компании и другая деятельность, не являющаяся инвестиционной и финансовой. В первую очередь необходимо оценить ассортимент предлагаемой продукции/услуг, определить какие продукты/услуги являются наиболее привлекательными на рынке и пользуются спросом. Здесь также важно выявить необходимо и возможно ли расширение рынка сбыта продукта/услуги или ассортимента продукции и каким образом это наиболее эффективно реализовать.

Помимо этого необходимо оценить узнаваемость товара или марки компании, так как они являются ее долгосрочными активами, которыми необходимо управлять и развивать. По мнению Ф. Котлера [1, с. 727], марки отражают восприятие потребителей и воплощают в себе все, что продукт/услуга для них значат. Ценность марки заключается в возможности влияния на выбор потребителя, в связи с этим компания должна четко определить наличие/отсутствие такой способности и возможные пути ее развития. Также значимым является анализ географии деятельности компании с целью выявления регионов/городов, где компания не представлена или представлена недостаточно. Необходимо оценить эффективность деятельности компании в регионах, а также динамику развития сети филиалов/представительств. На основе полученных данных разрабатываются альтернативы решения выявленных проблем, одной из которых может стать слияние или поглощение.

В рамках анализа операционной деятельности требуют отдельного рассмотрения еще три фактора (внешней среды): поставщики, потребители и кредиторы компании. При анализе кредиторов необходимо рассмотреть их структуру и оценить вероятность требования досрочного исполнения обязательств и их объемы в случае принятия решения об интеграции. Переходя к анализу поставщиков и потребителей также желательно, по возможности, определить их структуру и зависимость компании от крупных поставщиков и потребителей. Анализ поможет выявить возможные угрозы в случае нарушения работы с одним из поставщиков/потребителей и определить тип возможной интеграции.

Немаловажным показателем деятельности компании является качество продукции и уровня обслуживания, повышение которых может ей помочь в завоевании и удержании позиций на рынке. Основные требования к качеству продукции регламентированы государственными стандартами Российской Федерации, отраслевыми стандартами, техническими условиями. Помимо национальных существуют международные стандарты качества, разработанные Международной организацией по стандартизации (ИСО), Международной электротехнической комиссией (МЭК) и др. с целью создания единой методической основы.

В настоящее время все большую значимость приобретает качество обслуживания клиентов как фактор повышения конкурентоспособности компании. Б. Лялонд и П. Зинцер [8] предлагают рассмотреть обслуживание потребителей в разных плоскостях: как сферу деятельности; как набор количественных показателей хозяйственной активности и как философию управления. Высокий уровень обслуживания может создавать добавленную стоимость, поэтому его необходимо рассматривать как комплексный процесс. В связи с этим оценка качества обслуживания также должна учитывать разнообразные количественные и качественные факторы, влияющие на данный процесс. К основным факторам можно отнести: спектр услуг, быстрота, эффективность и надежность обслуживания, ориентированность на потребности покупателя, алгоритм решения проблем. Оценка системы обслуживания клиентов дает возможность выявить резервы развития и отобрать наиболее рациональные варианты изменений, необходимых в компании.

Далее необходимо оценить систему общего управления в компании и корпоративное управление в частности. В системе общего управления исследованию подлежит, во-первых, организационная структура компании и состав основных подразделений, так как в случае интеграции необходимо будет произвести консолидацию двух структур с возможным устранением дублирующих функций или неэффективных отделов. Помимо этого необходимо определить сформировавшуюся модель коммуникационного процесса в компании, так как многие процедуры интеграции проводятся неэффективно из-за отсутствия налаженных каналов связи. Непонятное или неполное описание происходящих событий может стать причиной неправильного выполнения указаний, дублирования работ, несогласованности во времени.

Для успешной реализации процесса интеграции немаловажно привлечь к работе достаточно обширный круг сотрудников, поэтому возрастает значимость информационной поддержки. Также важно отобрать эффективные способы распространения информации, через которые будет происходить разъяснение причин и преимуществ интеграции с целью предотвращения сопротивления изменениям в компании. Корпоративная культура является еще одним значимым фактором при обосновании интеграции. Во-первых, это связано с тем, что она оказывает значительное воздействие на эффективность деятельности компании и может быть одной из причин ее снижения. Во-вторых, как показывают многочисленные исследования, несовместимость корпоративных культур является одной из главных причин провала слияний и поглощений. В связи с этим своевременное определение типа корпоративной культуры реорганизуемой компании может выявить ряд сложностей на пути интеграции.

Работа любой компании так или иначе зависит от деятельности ключевых сотрудников, поэтому с их потерей связаны значительные риски (финансовые, производственные и другие). В связи с этим еще одним не менее важным фактором при анализе возможности интеграции является оценка кадрового резерва, так как уход ключевого сотрудника в процессе интеграции может значительно повлиять на итоговую эффективность слияния (поглощения). Для многих компаний создание кадрового резерва является обычной практикой, позволяющей организовать базу сотрудников, которые в случае необходимости могут занять освободившиеся должности.

В рамках блока «корпоративное управление» целесообразно рассмотреть структуру ценных бумаг общества и количество акций в обращении. Также необходимо определить рыночную стоимость акций компании, если акции компании котируются на бирже, тогда это могут быть официальные рыночные котировки, если нет – стоимость акций может быть определена одним из методов независимой оценки. В процессе интеграции рыночная стоимость акций будет влиять на коэффициент конвертации и на цену выкупа акций по требованию акционеров. Заканчивая анализ ценных бумаг необходимо рассмотреть дивидендную политику компании, так как это может стать существенным фактором при голосовании акционеров компании-цели. Анализ структуры акционерного капитала подразумевает наличие информации о составе акционеров, характере их участия в управлении, а также конфликтных ситуациях между акционерами и руководством. Это связано с тем, что принятие решения об интеграции осуществляется большинством в три четверти голосов акционеров-владельцев голосующих акций, принимающих участие в общем собрании акционеров [6], поэтому заранее необходимо оценить возможность получения необходимого количества голосов.

В настоящее время инновационная составляющая деятельности компании приобретает все большую значимость в конкурентной борьбе, так как именно способность оперативно изменять свою продукцию в соответствии с требованиями рынка является одним из ключевых факторов успеха. Показатели инновационной активности отражают способность компании к реализации инновационных идей, при этом совсем необязательно, чтобы эти идеи были единственными в своем роде, важна их новизна для самой компании. Учитывая цель анализа компании, использовать такие распространенные показатели, как количество патентов/лицензий, численность сотрудников, занятых в научно-исследовательских и конструкторских работах (НИОКР), число научно-технических подразделений не целесообразно, так как эти показатели не дают конечного представления об эффективности инновационной деятельности. В тоже время необходимо рассмотреть величину и структуру расходов на НИОКР, а также их удельный вес в объеме общих расходов компании. Помимо этого следует оценить интенсивность и эффективность разработки новых продуктов в компании. В совокупности с другими показателями результаты анализа инновационной активности компании могут способствовать выявлению проблемных сфер в деятельности компании, а также способов их устранения.

Проанализировав возможные варианты развития компании с различных позиций (макроэкономические условия, производство, качество, реализация), необходимо дать обоснованную оценку финансового положения компании. Финансовый анализ (основанный на анализе баланса и отчета о прибылях и убытках) позволяет обратить внимание на «узкие» места в деятельности компании. Финансовое состояние определяет конкурентоспособность компании, ее потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самой компании и ее партнеров по финансовым и другим отношениям [4].

При проведении финансового анализа целесообразнее использовать относительные величины, а не абсолютные, так как они позволяют выявить тенденции и структуру изменений в финансовом состоянии компании. Количество показателей и коэффициентов, используемых в финансовом анализе достаточно велико, поэтому обычно используются лишь основные. По результатам финансового анализа будет получена оценка текущего финансового состояния компании, на основе которой мож-

но прогнозировать дальнейшее ее развитие, а также идентифицировать внутренние проблемы при обосновании и принятии управленческих решений. Как уже было отмечено ранее, работу необходимо начинать с анализа внешней среды, по итогам которого формируется вывод о возможности проведения интеграции в рамках сложившихся условий макросреды. После этого следует анализ отрасли, в которой функционирует компания. По результатам первых двух выводов целесообразно определить дальнейшую возможность и необходимость обоснования процесса интеграции. В случае положительной оценки далее переходим к анализу внутренней среды компании. В таблице 1 представлены элементы оценки и ориентировочная структура выводов для блоков анализа внешней среды, при анализе внутренней среды составляются схожие по структуре таблицы для каждого блока анализа.

Таблица 1

Элементы оценки компаний, планирующих интеграцию

Объект анализа	Объекты оценки
<i>Анализ среды косвенного воздействия</i>	
Структура доходов и расходов населения	Источники доходов, величина и основные направления расходов
Структура потребления	Динамика потребления определенных продуктов, основные потребители
Тенденции развития НИОКР	Основные направления развития технологий, характерные для определенных сфер
Демографические показатели	Динамика основных демографических показателей, а также прогноз на будущий период
Доступность кредитов	Условия кредитования (текущие и прогнозные)
Возможные изменения в существующей законодательной базе	Изменения в законодательных актах, регулирующих процесс интеграции
<i>Вывод</i>	<i>Благоприятная/неблагоприятная макросреда для проведения интеграции</i>
<i>Анализ конкурентной среды в отрасли</i>	
Реальный и потенциальный размеры отрасли	Необходимость и возможность развития компании в рамках отрасли
Стадия жизненного цикла отрасли	Текущий этап развития отрасли, его возможности и проблемы
Темпы роста размеров отрасли	Привлекательность и перспективы развития отрасли
Число конкурентов в отрасли и их относительные размеры	Наличие/отсутствие конкурентов, их структура, преимущества, возможность появления новых конкурентов
<i>Вывод</i>	<i>Возможности развития компании в отрасли и необходимость диверсификации деятельности в долгосрочной перспективе</i>
Вывод: возможность и необходимость обоснования процесса интеграции	

После анализа и оценки отдельных сфер деятельности компании необходимо сопоставить полученные выводы по блокам между собой. Это позволит получить более взвешенную оценку деятельности компании и отсеять часть альтернативных вариантов ее развития. По результатам анализа будет получен профиль по каждой сфере деятельности компании с учетом ее сильных и слабых сторон, а также внешних условий функционирования. Ключевые вопросы, которые необходимо рассмотреть при анализе выводов в рамках блока «Анализ производственных процессов», представлены в таблице 2 (аналогичные таблицы составляются по всем блокам).

**Пример сопоставительного анализа выводов по блокам
(Анализ производственных процессов)**

№	Выводы по блокам	Ключевые вопросы (Анализ производственных процессов)
1	Анализ среды косвенного воздействия	– степень соответствия оборудования/технологий компании тенденциям развития НИОКР
2	Анализ конкурентной среды в отрасли	– необходимость диверсификации производства; – возможности развития на основе существующей производственной базы; – конкурентоспособность существующих технологий и продуктов
3	Анализ операционной деятельности	– необходимость расширения ассортимента; – необходимость изменения доли производственных расходов в общей структуре
4	Оценка качества продукции/услуг и уровня обслуживания	– соответствие качества продукции требованиям клиентов
5	Оценка системы управления	– наличие кадрового резерва по ключевым производственным позициям; – текучесть кадров на производстве – квалификация сотрудников, работающих на производстве, и возможность расширения/изменения их должностных обязанностей
6	Оценка корпоративного управления	– удовлетворенность акционеров результатами работы компании
7	Оценка инновационной активности	– причины отказа от внедрения новых продуктов/услуг
8	Анализ финансовой составляющей деятельности компании	– достаточность финансовых средств для поддержания конкурентоспособного уровня производственной базы

Результаты комплексной оценки с использованием разработанной системы показателей являются отправной точкой обоснования решения об интеграции. В тоже время необходимо отметить, что представленные показатели не являются исчерпывающими, однако они отражают минимальный набор, необходимый для оценки целесообразности слияния (поглощения). Разработанная система показателей позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности компании и на их основе сформулировать цели и задачи интеграции. Данные, полученные в ходе оценки компании, можно использовать при выборе компании-цели, возможности которой помогут компенсировать недостатки реорганизуемой компании.

Библиографический список

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг ; пер. с англ. – 4-е европейское издание. – М. : Вильямс, 2008. – 1200 с. – ISBN 978-5-8459-1227-5.
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 7 «Отчет о движении денежных средств» (ред. от 07.05.2013) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 30.10.2015).
3. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учеб. / Г. В. Савицкая. – 11-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2005. – 651 с. – ISBN 5-94735-080-7.
4. Титаева, А. В. Анализ финансового состояния предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Титаева. – Режим доступа : <http://books.titaeva.ru/ebook.htm> (дата обращения : 07.08.2014).

5. Трясичина, Н. Ю. Комплексная оценка инвестиционной привлекательности предприятий / Н. Ю. Трясичина // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 18(75). – С. 5–7.
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «Об акционерных обществах» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (дата обращения : 19.11.2015).
7. Фролова, Н. В. Методика анализа уровня конкурентоспособности коммерческой организации / Н. В. Фролова, Е. В. Кашинцева // Экономический анализ: теория и практика. – 2006. – № 20. – С. 55–60.
8. LaLonde, V. J. Customer Service: Meaning and Measurement / V. J. LaLonde, P. H. Zinszer. – Chicago : The Council of Logistics Management, 1976. – 492 p.