УДК 338.242.2

МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

[1]Попова Н.С., [2]Рябцева Л.В., [3]Затепякин О.А.

[1]Кемеровский институт (филиал) ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», Кемерово, e-mail: pp_goose@mail.ru;

[2]Новокузнецкий институт (филиал) ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет», Новокузнецк, e-mail: rjabtzewa@yandex.ru;

[3]ФГБОУ ВО «Сибирский государственный индустриальный университет», Новокузнецк, e-mail: olegzatepyakin@yandex.ru

В статье изложены результаты исследования развития вопросов теории и практики проведения диверсификации и методик оценки ее эффективности. В рамках исследования предложена диверсификация основной деятельности строительной компании ООО «Объединенная строительно-монтажная компания», являющейся одной из ведущих компаний по производству пластиковых окон и алюминиевых конструкций на рынке Кемеровской области. При этом установлено, что именно диверсификация дает реальную возможность выживания предприятия в рыночных условиях. Для оценки эффективности проведенной диверсификации деятельности предприятия были использованы различные методы: метод качественной оценки эффектов, SWOT-анализ и оценка эффективности диверсификации как инвестиционного проекта с использованием чистого дисконтированного дохода. При этом определена не только эффективность диверсификации, но и проанализированы преимущества и недостатки использования означенных методов. В результате такого анализа сделаны выводы, что в настоящее время не существует единой методики оценки эффективности диверсификации, поэтому о целесообразности диверсификации лучше судить, основываясь на результатах практического использования нескольких методик. В качестве наиболее точного количественного метода оценки предлагается использование методики оценки эффективности инвестиционного проекта по диверсификации. Однако в случаях когда данный метод показывает отрицательный эффект от диверсификации в краткосрочной перспективе до пяти лет, его целесообразно дополнять стратегическим анализом положения фирмы в долгосрочном периоде, для чего может быть использована методика количественного SWOT-анализа.

Ключевые слова: диверсификация, эффективность, SWOT-анализ, экономический эффект, чистый дисконтированный доход

METHODOLOGICAL TOOLS FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF DIVERSIFICATION OF ACTIVITY OF ENTERPRISE

[1]Popova N.S., [2]Ryabtseva L.V., [3]Zatepyakin O.A.

[1]Kemerovo Institute (branch) of the Russian University of Economics the name of G.V. Plekhanov, Kemerovo, e-mail: pp_goose@mail.ru;

[2]Novokuznetsk Institute (branch) of Kemerovo State University, Novokuznetsk, e-mail: rjabtzewa@yandex.ru;

[3]Siberian State Industrial University, Novokuznetsk, e-mail: olegzatepyakin@yandex.ru

The article presents the results of the researching of the theory and practice of diversification of production and methods for assessing its effectiveness. As part of the researching, the diversification of the main activities of the construction company «United construction company», which is one of the leading companies in the production of plastic windows and aluminum structures in the market of the Kemerovo region. At the same time, it is established that diversification provides a real opportunity for the survival of the enterprise in market conditions. To assess the effectiveness of diversification of the company's activities, various methods were used: the method of qualitative assessment of effects, SWOT- analysis and evaluation of the effectiveness of diversification as an investment project using net discounted income. This not only determines the effectiveness of diversification, but also analyzes the advantages and disadvantages of using these methods. As a result of the analysis, it is concluded that there is currently no single methodology for assessing the effectiveness of diversification, so the feasibility of diversification is better judged by the results of the practical use of several techniques. As the most accurate quantitative method of evaluation, it is proposed to use the methodology for assessing the effectiveness of the investment project for diversification. However, in cases where this method shows a negative effect of diversification in the short term up to five years, it is advisable to supplement it with a strategic analysis of the firm's position in the long term, for which the method of quantitative SWOT- analysis can be used.

Keywords: diversification, efficiency, SWOT- analysis, economic effect, net discounted income

Для современной компании, существующей в условиях динамично меняющейся экономики, крайне важным является поиск путей устойчивого развития и повышения эффективности функционирования, одним из таких направлений является диверсификация деятельности. Диверсификация – термин, образованный от латинских слов «diversus» – разный и «facio» – «деятельность», указывает на несколько сфер ведения определенных занятий и одновременно расширение деятельности [1].

Диверсификация проводится на предприятиях различных форм собственности

и отраслевой принадлежности, в том числе и строительстве. Для строительной компании диверсификация является эффективным методом повышения конкурентоспособности, так как позволяет расширить спектр услуг, предлагаемых потенциальным клиентам, и снизить стоимость строительства за счет самостоятельного выполнения ряда работ, для которых ранее привлекались подрядчики. Диверсификация способна повысить эффективность деятельности как в краткосрочном периоде, так и в длительной перспективе. Проведение диверсификации позволяет компании войти в новые отрасли и тем самым повысить устойчивость развития и способность реагировать на изменения в экономике России и мира.

Актуальность настоящего исследования объясняется необходимостью дальнейшего развития вопросов теории и практики проведения диверсификации, а также разработки методик оценки эффективности диверсификации предприятия. Грамотная оценка эффективности принимаемых решений по диверсификации деятельности компании является необходимым условием успешного развития новых сфер производства и сбыта.

Высокий уровень актуальности, с одной стороны, и недостаточная разработанность практических методов оценки диверсификации деятельности строительной компании, с другой стороны, обусловили выбор темы исследования.

Цель исследования: оценка проведения диверсификации основной деятельности строительной компании как реальной возможности выживания в рыночных условиях.

Материалы и методы исследования

Для оценки эффекта диверсификации деятельности строительной компании могут быть использованы различные методы прогнозирования, маркетинговых исследований, методики оценки инвестиционной эффективности с использованием таких показателей, как дисконтированный денежный поток, внутренняя норма отдачи и другие. Далее, путем сопоставления прогнозных результатов будущего периода с текущими показателями деятельности, организация получает возможность формирования стратегических целей и задач и комплексной программы развития.

Будучи очень распространенным и широко используемым, метод оценки эффективности с использованием дисконтированных денежных потоков имеет ряд недостатков, ограничивающих его практическое применение. Так, при практическом использовании метода дисконтирования определение ставки дисконтирования и темпов роста денежного потока является скорее экспертной задачей и, соответственно, носит достаточно субъективный характер. Однако даже малые изменения данных параметров приводят к существенным колебаниям расчетных показателей эффективности.

Так же методика оценки эффективности с использованием дисконтированных денежных потоков не позволяет учесть стратегическую значимость проведения диверсификации с точки зрения повышения гибкости компании и возможности оперативного управленческого воздействия в условиях высокоизменяющейся экономической среды. Таким образом, наименьшую точность результатов данная методика демонстрирует в условиях среды с высокой степенью изменчивости и неопределенности, какой и является строительная отрасль в настоящее время.

Практическую оценку эффективности диверсификации предлагается произвести на примере ООО «Объединенная строительно-монтажная компания» (ОСМК), являющейся одной из ведущих компаний по производству пластиковых окон и алюминиевых конструкций на рынке Кемеровской области. Деятельность компании с полным правом можно назвать диверсифицированной, поскольку она включает не только производство, продажу и установку изделий из ПВХ, алюминия, жалюзи, рольставен, стеклопакетов, но также изготовление корпусной мебели из ЛДСП и МДФ, шкафов-купе, кухонь, кроме того компания занимается малоэтажным строительством (коттеджный поселок «Зеленый городок»). Такой подход позволяет предприятию достигнуть требуемой производительности с минимальными единовременными и текущими затратами [2].

Результаты исследования и их обсуждение

Как указано выше, для оценки эффективности проведенной диверсификации деятельности предприятия существуют различные методики. Каждый проводимый процесс диверсификации индивидуален и каждая методика имеет свои особенности, поэтому для оценки эффективности следует использовать комплекс методик либо разработать собственную. Рассмотрим, какая из методик даст наиболее адекватный результат для ООО «ОСМК».

Предлагается рассмотреть анализ эффективности диверсификации с использованием следующих методов: метод качественной оценки эффектов, SWOT-анализ и оценка эффективности диверсификации как инвестиционного проекта с использованием ЧДД.

Самой простым методом оценки является метод качественной оценки эффектов от диверсификации [3]. После проведения диверсификации на предприятии ООО «ОСМК» наблюдаются следующие виды эффектов.

1. Социальный. Проявляется в создании рабочих мест для персонала в новом подразделении компании и в увеличении уровня заработной платы сотрудников. Данный вид эффекта имел место быть как после проведения диверсификации в мебельную отрасль, так и после диверсификации в малоэтажное строительство.

2. Налоговый. Выражается в увеличении налоговых отчислений в бюджеты различных уровней.

3. Экологический. В мебельном производстве наблюдается отрицательный экологический эффект за счет больших объемов отходов при изготовлении мебельной продукции.

4. Экономический. Выражается, во-первых, в получении дохода от новых видов деятельности, во-вторых, проявляется синергия – производимые предприятием пластиковые окна используются для остекления коттеджей.

К отрицательным эффектам диверсификации «ОСМК» можно отнести снижение скорости принятия управленческих решений, рост управленческих издержек и потенциальный риск агрессивной конкуренции и поглощения со стороны крупных игроков строительного рынка.

В целом ООО «ОСМК», концентрируясь на небольшом диапазоне близких отраслей, приобрело репутацию надежной и профессиональной фирмы, что в итоге позволяет значительно снизить систематический риск [4].

Таким образом, полученный эффект от диверсификации многообразен и благотворно сказывается на положении всего предприятия в целом

Однако существенным недостатком представленной описательной методики является то, что с ее помощью полученные эффекты и эффективность нельзя оценить количественно.

В качестве следующего метода оценки эффективности диверсификации был использован SWOT-анализ. Неоспоримым преимуществом SWOT-анализа является его простота в использовании и направленность на поиск наиболее эффективной стратегии развития предприятия.

Чтобы оценить эффективность проведенной диверсификации, SWOT-анализ деятельности предприятия был проведен несколько раз – до диверсификации (производство ПВХ-изделий) и после диверсификации (производство мебели и малоэтажное строительство) – и было проанализировано изменение положения компании. При этом направления диверсификации выбраны в соответствии с требованиями рынка [5]. С использованием SWOT-анализа была произведена количественная оценка изменения положения фирмы в каждом из случаев, что позволило сделать вывод о том, было ли решение о проведении диверсификации стратегически верным.

Итоговая расширенная матрица SWOT-анализа представлена в таблице.

По результатам проведения интегральной оценки методом SWOT-анализа было установлено, что изначальная моноотраслевая деятельность компании имела превышение угроз над возможностями, диверсификация же в мебельную отрасль сделала фирму более уязвимой, увеличив число угроз и сократив при этом разрыв между суммой возможностей и угроз. Появление третьего направления деятельности – малоэтажное строительство изменило ситуацию и позволило компании сократить число потенциальных угроз, при этом расширив возможности развития.

Следующим методом, предлагаемым для оценки диверсификации, является оценка эффективности диверсификации как инвестиционного проекта. Рассчитаем ЧДД при реализации проекта диверсификации в мебельную отрасль.

Для оценки экономического эффекта от проведенной диверсификации используем формулу

$$ОЭ_t = ЭИ_t + ЭТ_t + ЭА_t + ЭС_t + ЭН_t + ЭР_t, \quad (*)$$

где $ОЭ_t$ – ожидаемый экономический эффект от диверсификации в момент времени t;

$ЭИ_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет изменения издержек на производство и реализацию продукции, оказание услуг, включая управленческие и коммерческие расходы, а также операционные и внереализационные расходы, что повлияет на изменение прибыли;

$ЭТ_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет изменения трансакционных издержек (рассчитывается как разность суммарных затрат на заключение различного рода контрактов отдельно действующими компаниями до диверсификации и аналогичных затрат единой компании после диверсификации);

$ЭА_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет повышения спроса на продукцию вследствие расширения ассортимента, выражается в увеличении прибыли;

$ЭС_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет увеличения сбыта в связи с использованием новых каналов и рынков сбыта, выражается в увеличении прибыли;

$ЭН_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет повышения надежности обеспечения ресурсами, выражается в снижении нормативных запасов сырья, снижении простоев оборудования и т.д.;

$ЭР_t$ – ожидаемый эффект, достигаемый за счет снижения риска общих потерь, выражается в увеличении прибыли.

Синергетическая составляющая экономического эффекта от диверсификации учитывается показателями $ЭТ_t$, $ЭС_t$, $ЭН_t$ [6].

Данная формула является базовой, поэтому не все из перечисленных в формуле (*) эффектов могут проявиться при диверсификации конкретной организации. Для каждого из оцениваемых по этой формуле предприятий слагаемые могут варьироваться.

Для предприятия «ОСМК» ожидаемый экономический эффект от диверсификации (ОЭ) будет выражаться в увеличении прибыли за счет большего числа рынков сбыта и продажи нового вида товара (мебель).

Расширенная матрица SWOT- анализа для ООО «ОСМК»

	Возможности	Угрозы
	1. Появление новых поставщиков сырья и комплектующих. 2. Применение новых технологий. 3. Партнерство с банками для реализации строительных проектов. 4. Продвижение в регионы. 5. Выход на новый сегмент рынка (строительство домов в сегменте «выше среднего», производство окон премиум-класса). 6. Повышение платежеспособности населения	1. Увеличение цен на материалы. 2. Сокращение выделения земельных участков под строительство. 3. Увеличение числа конкурентов на рынке ПВХ-изделий. 4. Усиление надзора со стороны госорганов. 5. Перенасыщение рынка ПВХ-изделиями. 6. Увеличение спроса на мебель из натуральной древесины. 7. Ухудшение экономической ситуации в г. Новокузнецке
Сильные стороны	Сила и возможность	Сила и угроза
1. Высокое качество продукции (ПВХ-изделия и мебель). 2. Молодой и высококвалифицированный персонал. 3. Строительство зданий и сооружений различного типа. 4. Наличие своего мощного конструкторского бюро. 5. Оснащенность современным оборудованием и средствами механизации. 6. Хорошая репутация фирмы у клиентов. 7. Ценовая доступность жилья. 8. Развитая дилерская сеть (ПВХ-изделия). 9. Оказание сопутствующих услуг (сборка и доставка изделий, постпродажный сервис). 10. Персональный подход к каждому клиенту	– достаточная известность фирмы будет способствовать выходу на новые рынки; – высокое качество продукции и применение новых технологий повысят конкурентоспособность продукции и фирмы в целом; – благодаря хорошей репутации фирмы, возможно появление новых поставщиков	– высокое качество и широкая номенклатура продукции позволит компании быть конкурентоспособной на рынке в случае появления сильного конкурента; – увеличение цен на сырье снизит качество продукции; – срыва поставок поставщиком можно избежать за счет слаженной работы персонала организации
Слабые стороны	Слабость и возможность	Слабость и угроза
1. Зависимость от поставщиков сырья и материалов. 2. Задержка в получении информации из-за географической удаленности подразделений компании. 3. Большой объем производственных отходов при изготовлении мебели. 4. Неэффективная маркетинговая политика	– применение новых технологий позволит снизить зависимость от поставщиков; – неэффективная маркетинговая политика препятствует расширению рынка сбыта продукции	– ухудшение экономической ситуации в г. Новокузнецке может привести к выходу из отрасли; – зависимость от поставщиков при повышении цен на сырье вынудит компанию искать новых поставщиков; – большой объем производственных отходов при изготовлении мебели при увеличении цен на сырье сделает производство мебели нерентабельным

Расчет суммарного экономического эффекта от диверсификации:

$$СОЭ = \left(\frac{569000}{(1+0,18)^1} + \frac{764000}{(1+0,18)^2} + \frac{1006500}{(1+0,18)^3} \right) - 7000000 = -5356516,7 \text{ руб.}$$

Показатель эффективности диверсификации:

$$ЭД = \left(\frac{569000}{(1+0,18)^1} + \frac{764000}{(1+0,18)^2} + \frac{1006500}{(1+0,18)^3} \right) \Big/ 7000000 = 0,3.$$

Далее приведем расчет ЧДД при реализации проекта диверсификации в малоэтажное строительство. Ожидаемый экономический эффект от диверсификации в отрасль малоэтажного строительства (ОЭ) будет складываться из следующих эффектов:

– ЭА – ожидаемый эффект, достигаемый за счет доходов от нового вида деятельности, выражается в увеличении прибыли;

– ЭС – ожидаемый эффект, выражаемый в увеличении прибыли от продажи окон.

Прибыль в первые два года, пока будет осуществляться строительство, не ожидается, в последующие же годы компания будет получать прибыль за счет реализации коттеджей и пластиковых окон.

Расчет суммарного экономического эффекта от диверсификации:

$$СОЭ = \left(\frac{2699769}{(1+0,18)^1} + \frac{2825349}{(1+0,18)^2} + \frac{2981519}{(1+0,18)^3} \right) - 13000000 = -10544549 \text{ руб.}$$

Показатель эффективности диверсификации:

$$ЭД = \left(\frac{2699769}{(1+0,18)^1} + \frac{2825349}{(1+0,18)^2} + \frac{2981519}{(1+0,18)^3} \right) \Big/ 13000000 = 0,19.$$

Отрицательное значение суммарного экономического эффекта возникло вследствие того, что расчет проводился на трехлетний период. Возможно, при большем горизонте расчета данное направлением окажется стратегически выгодным [7]. Прогнозирование же на более долгий период сопряжено со значительной неопределенностью в строительной отрасли. Поэтому полагаться полностью на этот метод оценки не стоит и следует использовать его как минимум в сочетании со SWOT-анализом.

Выводы

Общим выводом является то, что в настоящее время не существует единой методики оценки эффективности диверсификации, поэтому о целесообразности диверсификации лучше судить, основываясь на результатах практического использования нескольких методик. В качестве наиболее точного количественного метода оценки предлагается использование методики оценки эффективности инвестиционного проекта по диверсификации. Однако в случаях когда данный метод показывает отрицательный эффект от диверсификации в краткосрочной перспективе до пяти лет, его целесообразно дополнять стратегическим анализом положения фирмы в долгосрочном периоде, для чего может быть использована методика количественного SWOT-анализа.

Список литературы

1. Порохин А.В., Яркова Т.А., Соина-Кутищева Ю.Н. Основные направления диверсификации экономики региона // Фундаментальные исследования. 2016. № 9–2. С. 399–403.

2. Рябцева Л.В., Собакина Т.А., Попова Н.С. Экономическое стимулирование согласованной работы производственных подразделений металлургического предприятия // Фундаментальные исследования. 2014. № 11 (8). С. 1771–1775.

3. Рябцева Л.В., Затепякин О.А., Собакина Т.А. Повышение эффективности труда рабочих промышленного предприятия // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 3 (34). С. 28–35.

4. Соина-Кутищева Ю.Н., Черкасова В.В., Мельникова И.Ю. Диверсификация деятельности как способ повышения эффективности бизнеса // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2017. № 5. С. 32–35.

5. Обзоры рынков строительства и строительных материалов. Перспективы малоэтажного строительства в России [Электронный ресурс]. URL: http://www.stroyka.ru/ 2018 (дата обращения: 24.12.2018).

6. Либерман П.Ю. Управление инновационной деятельностью авиапредприятий на основе диверсификации производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург: ГУАП, 2009. 20 с.

7. Чистякова А.В., Лунёва Ю.В. Инвестиционная политика строительного предприятия: сущность и пути совершенствования // Актуальные проблемы экономики и управления в XXI веке: сборник научных статей II международной научно-практической конференции (г. Новокузнецк, 30–31 марта 2016 г.). Новокузнецк: Издательство Сибирского государственного индустриального университета, 2016. С. 142–148.