Шевченко А.В.
соискатель Международного университета в Москве
Зам. ген. директора ГУП «Инпредсервис»
г. Санкт - Петербург

Разработка методики выбора стратегии развития производственной организации (на основе двухступенчатой критериальной оценки)

В целом система принятия управленческих решений нуждается в повышении роли стратегического рыночного управления. Это вызывает необходимость разработки новых методических подходов к оценке стратегий развития организации-. В данной статье предлагается к использованию методика выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки, учитывающая стоимостной подход к управлению.

Устойчивое развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Сегодня необходима такая концепция управления, которая адекватным образом отражает изменения в экономике. Такой концепцией для российской экономики является стратегическое рыночное управление. Процесс экономического роста напрямую зависит от того, в какой мере отечественные организации работают над совершенствованием системы стратегического рыночного управления. Ускорение изменений во внутренней внешней окружающей среде организации, появление новых запросов и изменение позиций потребителей, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к возрастанию значения стратегического рыночного управления.

Своевременный и удачный выбор стратегии развития является чрезвычайно важным для бизнеса в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации. При выборе стратегии развития важно учитывать не только факторы изменяющейся внешней и внутренней среды, но и концепцию управления бизнесом, основанную на стоимостном подходе (Value Based Management). Стоимость бизнеса, по нашему мнению, является основным критерием, дающим комплексное представление об эффективности управления, и выступает универсальным показателем при принятии управленческих стратегий.

Сегодня на практике при принятии решения о выборе стратегии развития менеджерам не хватает простых и доступных инструментов, позволяю-

щих объективно и быстро оценить варианты стратегий развития, так как скорость принятия удачных управленческих решений сегодня является ключевым фактором успешного развития.

В целом система принятия решений нуждается в повышении роли стратегического рыночного управления, а значит – в объективной и доступной методике выбора стратегии развития организации. Все это вызывает необходимость разработки новых методических подходов к оценке стратегий развития организации.

Нами предложена к рассмотрению методика выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

Реализация методики включает следующие этапы:

1. Определение миссии предприятия;
2. Определение целей предприятия;
3. Анализ внешней микро- и макро-среды, определение возможностей и угроз;
4. Формирование множества стратегических альтернатив;
5. Анализ стратегических альтернатив на базе расчета интегрированного показателя.

Для определения интегрированного показателя оценки альтернативных стратегий развития бизнеса нами предлагается использование следующего алгоритма:

- выделяются основные группы критериев оценки (не более 4-х);
  А1, А2……Аn
- определяются показатели в каждой группе (не более 4-х);
  ПА1, ПА2, ПА3
- для каждого показателя в группе экспертным путем устанавливается максимально возможное и фактическое количество баллов;
- по группе показателей для данного критерия рассчитывается средний балл;
- для каждой группы критериев устанавливается экспертным путем коэффициент значимости (диапазон от 0,0 до 1,0);
  К31, К32, К3n
- средний бал показателей по данной группе критериев умножается на коэффициент значимости;
- рассчитывается интегрированный показатель оценки альтернативных стратегий развития конкретного бизнеса как среднеарифметическое от средних баллов показателей с учетом коэффициента значимости по каждой группе критериев;

I = [(К1 х (А1+А2+А3+А4)) / 4+ (К2 х (А4+А5+А6)) / 3+ (К3 х (А7+А8)) / 2] / 3,

I - интегрированный показатель оценки стратегии развития бизнеса;
К - коэффициент значимости;
А - количество баллов, установленное по конкретному показателю

Интегрированный показатель оценки рассчитывается для каждого варианта набора альтернативных стратегий развития.

6. Выбор стратегических альтернатив развития бизнеса с максимальными значениями интегрированного показателя (отклонения в значениях в пределах 10%);
7. Оценка стоимости бизнеса с использованием метода «экспресс - оценки» по выбранным вариантам стратегий развития.

Метод «экспресс - оценки» стоимости бизнеса, позволяет определить «верхнюю» и «нижнюю» границы стоимости для использования при определении стратегического выбора развития бизнеса. Суть метода «экспресс - оценки» стоимости бизнеса заключается в использовании упрощенного варианта доходного подхода (метод капитализации прибыли и метод оценки по активам). По нашему мнению, если итоговые цифры различаются не более, чем в два раза, то с большой степенью уверенности можно ожидать, что полученная по результатам всестороннего анализа оценка рыночной стоимости будет находиться в интервале между ними.

Оценка стоимости бизнеса проводится двумя способами (метод капитализации прибыли и метод оценки по активам);

- метод капитализации прибыли (С1):

$$КП = \frac{ЧП}{r}$$

где КП - капитализация прибыли;
r - ставка дисконтирования;
ЧП - чистая прибыль после уплаты налогов за прошедший период;

- метод оценки по активам (С2):

ЧА рын. = ОС рын. + Прочие активы - Кредиторская Задолженность

8. Согласование результатов оценки, определение границ рыночной стоимости;
9. Расчет количественного критерия для оценки стоимости бизнеса:

КС = (С1 + С2)/2, где

КС – количественный критерий оценки стоимости бизнеса;

С1 – стоимость бизнеса, рассчитанная по методу капитализации прибыли;

С2 - стоимость бизнеса, рассчитанная по методу оценки по активам;

10. Выбор стратегии с максимальным значением количественного критерия оценки стоимости бизнеса.

Экспериментальная апробация методики проведена на примере двух организаций: фирмы ООО «Буборг» г. Санкт-Петербург и ГУП «Инпредсервис» г. Санкт-Петербург.

Основные результаты, полученные для фирмы «Буборг»:

Расчет интегрированного показателя для вариантов стратегий развития фирмы «Буборг»:

№ п/п	Стратегия развития	Интегрированный показатель оценки
1.	Продажа фирмы иностранным партнерам на этапе «верхней точки подъема» по максимально возможной цене.	**2,47**
2.	Продажа фирмы конкурентам на этапе «верхней точки подъема» по максимально возможной цене.	**1,63**
3.	Разработка нового ГОСТа для государственных регистрационных знаков, ориентированного исключительно на ООО «Буборг»	**1,93**
4.	Ориентация и выход на рынок государственных регистрационных знаков стран СНГ (Беларусь и Украина)	**2,10**
5.	Закрытие производства государственных регистрационных знаков на условиях компенсации со стороны конкурентов и сдача в аренду существующего административно-производственного здания.	**1,93**
6.	Переориентация бизнеса на создание «Центров обеспечения безопасности дорожного движения» с предоставлением полного комплекса услуг автолюбителям.	**1,80**

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития фирмы «Буборг» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития выбраны следующие варианты:

1. Продажа фирмы иностранным партнерам на моменте «верхней точки подъема» по максимально возможной цене;
2. Ориентация и выход на рынок государственных регистрационных знаков стран СНГ (Беларусь и Украина);

Выбор стратегии развития для фирмы «Буборг»:

Сравнение значений КС (количественный критерий для оценки стоимости бизнеса), рассчитанного для каждой из двух выбранных стратегий:

№ п/п	Стратегия развития	Количественный критерия для оценки стоимости бизнеса
1.	Продажа фирмы иностранным партнерам на этапе «верхней точки подъема» по максимально возможной цене.	**1,76**
2.	Ориентация и выход на рынок государственных регистрационных знаков стран СНГ (Беларусь и Украина)	**1,52**

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития фирмы «Буборг» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития и количественного критерия для оценки стоимости бизнеса выбрана стратегия «Продажа фирмы иностранным партнерам на этапе «верхней точки подъема» по максимально возможной цене». Стратегии развития фирмы «Буборг» - «Продажа фирмы иностранным партнерам на моменте «верхней точки подъема» по максимально возможной цене» наиболее приемлема, так как позволяет своевременно уйти из нестабильного бизнеса и единовременно аккумулировать денежные средства.

Расчет интегрированного показателя для вариантов стратегий развития ГУП «Инпредсервис»:

№ п/п	Стратегия развития	Интегрированный показатель оценки
1.	Стратегия развития направления «аренда коммерческой недвижимости»	**2,60**
2.	Стратегия развития направления «долгосрочная аренда квартир»	**2,20**
3.	Стратегия развития направления «мини-гостиницы»	**2,05**
4.	Стратегия развития направления «эксплуатации объектов недвижимости в г. Санкт- Петербург»	**2,63**

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития ГУП «Инпредсервис» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития выбраны следующие варианты развития:

1. Стратегия развития направления «аренда коммерческой недвижимости»;
2. Стратегия развития направления «эксплуатации объектов недвижимости в г. Санкт- Петербург»;

Сравнение значений КС (количественный критерий для оценки стоимости бизнеса), рассчитанного для каждой из двух выбранных стратегий:

№ п/п	Стратегия развития	Количественный критерия для оценки стоимости бизнеса
1.	Стратегия развития направления «аренда коммерческой недвижимости»	**6,56**
2.	Стратегия развития направления «эксплуатации объектов недвижимости в г. Санкт- Петербург»	**6,03**

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития ГУП «Инпредсервис» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития и количественного критерия для оценки стоимости бизнеса выбрана стратегия «Развития направления «аренда коммерческой недвижимости»».

Апробация методики показала ее жизнеспособность практическую значимость. Реализация методики не требует значительных временных, трудовых и финансовых ресурсов, проводится, преимущественно, силами специалистов организации, и не приводит к существенному влиянию на текущую производственную деятельность. Таким образом, данная методика позволяет провести своевременный выбор стратегии развития организации в быстро изменяющихся условиях ведения бизнеса. При этом выбор стратегии развития базируется стоимостной подход к управлению бизнесом.

Список литературы

1. Arnoldo C. Hax. The Strategy Concept and Process. England: Avebury, 1999.
2. Chesley G.R Valuing Business: Use of accounting earnings Saint Mary’s University, Halifax, NS, 1999
3. Frank E., Pelletier M. Revisiting strategic decision success Harrison-San Francisco State University. — Napa, California, USA, 1999.
4. Hoffman R., Becker D. A Strategic Management Simulation. Homewood, 1999.
5. Wootton S., Home T., Strategic Planning: The Nine Step Programme. Kogan Page, 1999.
6. Аакер А. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. яз. Под ред. Каптуревского Ю.Н., - Спб.,: Питер, 2003г. – 544с.
7. Азгальдов Г.Г. «Проблема согласования оценок и её возможное решение»./ Вопросы оценки, №9, 1999— с.32-38.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.
9. Ансофф И. Стратегическое управление. — М: Экономика, 1999.

10. Валдайцев С. В. «Оценка бизнеса и управления стоимостью предприятия: Учебное пособие для вузов».— М.: «ЮНИТИ-дана», 2001.— 720 с.
11. Виханский О. С. «Другой» менеджмент: время перемен; Российский журнал менеджмента, №3, 2004. с.195-126.
12. Грязнова А.Г., Федотова М.А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 1999.
13. Денисенко В.К. «Согласование результатов оценки рыночной стоимости недвижимости».// Государственный информационный бюллетень о приватизации, №9, 2000— с.77-80.
14. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб.: Питер, 1999.
15. Ефремов В.С. Организации, бизнес-системы и стратегическое планирование// Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 2.
16. Клейнер Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа). — М., 1998. — 82 с.
17. Кононенко П.И. Стратегическое программно-целевое управление производственно – хозяйственной системой. Обобщение и практические рекомендации/ Под ред. В.А. Трайнева. – М.: Издательско – торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 272 с.
18. Коупленд Том, Коллер Тим, Мкррин Джек. Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 1999.
19. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М. Инфра-М, Сибирское соглашение, 2001.
20. Мэтьюз Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица или логика стратегического превосходства. – М.: Олма-Пресс, Институт экономических стратегий, 2003. – 239с.
21. «Руководство по оценке стоимости бизнеса». Фишмен Дж., Пратт Ш. П., Гриффит К., Уилсон К. — М.: ЗАО «Кванто-консалтинг», 2002.— 388 с.
22. Трояновский В.М. Математическое моделирование в менеджменте: Учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. – М., Издательство РДЛ, 2000. – 256 с.
23. Управление фирмой на основе разработки стратегии ее развития/ под ред. д.э.н., проф. Асаула А.Н. СПб.: Международная Академия менеджмента, 2003. – 167 с.
24. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — М.: Дело, 2001.