

**ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИКИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
(на основе двухступенчатой критериальной оценки)**

*Работа представлена кафедрой теории и практики управления  
Международного университета в Москве (гуманитарного).  
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор А. Ю. Манюшиц*

**В целом система принятия управленческих решений нуждается в повышении роли стратегического рыночного управления. Это вызывает необходимость разработки новых методичес-**

ких подходов к оценке стратегий развития организации. В статье предлагается к использованию методика выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки, учитывающая стоимостной подход к управлению.

The system of managerial decision making as a whole needs an increase in the role of the strategic market management. It results in the necessity of elaborating new methodological approaches to estimation of organisation's development strategies. The author of the article suggests using a procedure for choosing a production organisation's development strategy on the basis of the double-stage criterion estimation, considering the cost approach to management.

Устойчивое развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач и методам их решения. Ускорение изменений во внутренней и внешней окружающей среде организации, новые запросы и изменение позиций потребителей, возрастание конкуренции, интернационализация бизнеса, развитие информационных сетей, доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к возрастанию значения стратегического управления.

Процесс экономического роста напрямую зависит от того, в какой мере отечественные организации работают над совершенствованием системы стратегического управления. Сегодня на практике при принятии решения о выборе стратегии развития менеджерам не хватает простых и доступных инструментов, позволяющих объективно и быстро оценить варианты стратегий развития, так как скорость принятия обоснованных управленческих решений является ключевым фактором успешного развития.

Различные аспекты оценки и выбора стратегии развития бизнеса освещены во многих работах отечественных и зарубежных авторов, а именно: И. Ансоффа, М. Г. Брауна, П. Друкера, Р. С. Каплан, Б. Г. Клейнер, В. И. Маршева, П. Р. Нивена, Б. М. Портера, В. С. Градова, И. В. Ефремова, И. М. Лифица, Р. А. Фатхутдтова, О. С. Виханского, М. Д. Крук и др.

Исходя из приведенного анализа методов оценки и выбора стратегии развития, можно сделать следующие выводы:

- существующие методы оценки и выбора стратегии развития бизнеса учитывают односторонние параметры оценки стратегии развития;
- методы оценки и выбора стратегии развития бизнеса являются крайне трудоемкими и затратными как с точки зрения временных, так и финансовых ресурсов;
- в условиях постоянного изменения внешней среды у организации нет значительного запаса времени на оценку и выбор стратегии развития, что значительно снижает актуальность полученных результатов при использовании существующих методов;
- существующие методы не в полной мере учитывают стоимостной подход к управлению бизнесом.

Максимизация долгосрочной финансовой выгоды – основная цель собственника бизнеса. Стоимость бизнеса является основным критерием, дающим комплексное представление об эффективности управления. При выборе стратегии развития необходимо учитывать не только факторы изменяющейся внешней и внутренней среды, но и концепцию управления бизнесом, основанную на стоимостном подходе (Value Based Management).

Для применения концепции управления, основанной на стоимостном подходе (Value Based Management), необходимо иметь в своем распоряжении эффективные методы оценки стоимости бизнеса. Для управления стоимостью бизнеса наиболее информативными видами стоимости являются:

- рыночная стоимость чистых активов;

Таблица 1

Сравнительный анализ основных методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса

Преимущества метода	Недостатки метода
<b>Кластерный метод</b>	
Метод представляет собой способ перехода от неопределенности к оценке действий организации в условиях неопределенности. Позволяет качественно улучшить систему управления с помощью механизма координации реакции сред	Задача метода заключается в построении «схемы» развития организации при тех или иных равных условиях, т. е., того, чего в действительности может не быть. Метод является высокотрудоемким
<b>Метод использования интеллектуальных моделей</b>	
Метод будущего. Позволяет максимально эффективно использовать «человеческий потенциал» организации	Отсутствие (на сегодня) внутренней готовности к использованию метода интеллектуальных моделей для большинства российских организаций
<b>Метод экспертных оценок</b>	
Доступность метода, относительная дешевизна и незначительные временные затраты	Метод экспертных оценок преимущественно основан на субъективном мнении экспертов
<b>Метод оценки рыночного потенциала</b>	
Охватывает все сферы внутренней деятельности предприятия, улучшает внутренние показатели его работы. Позволяет четко представить направления развития организации для эффективного взаимодействия с рынком. Дает возможность относительно объективной оценки изменения рыночного потенциала предприятия при различных вариантах стратегий развития	Отсутствует общепринятая методика оценки рыночного потенциала. Метод оценки рыночного потенциала требует значительных временных и финансовых затрат
<b>Метод оценки конкурентоспособности</b>	
Метод оценки конкурентоспособности позволяет произвести детализированную оценку вариантов стратегий развития	Метод является достаточно затратным, не позволяет оперативно принимать решения. Нет общепринятой методики оценки
<b>Метод оценки стратегии на основе матрицы экономического развития</b>	
Метод позволяет произвести детализированную оценку вариантов стратегий развития организации	Высокотрудоемкий процесс, длительность проведения оценки минимизирует актуальность полученных результатов
<b>Система сбалансированных показателей (BSC)</b>	
Позволяет реализовывать цели организации с минимизацией затрат в максимально сжатые сроки за счет согласования действий подразделений и сотрудников для достижения основной цели. Основной принцип BSC – управлять можно только тем, что можно измерить	Система сбалансированных показателей используется преимущественно на этапе реализации стратегии организации (бизнеса)

- капитализация бизнеса;
- стоимость бизнеса как непрерывно функционирующего предприятия, приносящего доход (DCF).

Методики, предлагающие одну взвешенную оценку стоимости бизнеса, можно использовать исключительно для целей продажи бизнеса в том или ином его виде.

В случае если стоимость бизнеса нужна для формирования стратегии и принятия управленческих решений, нацеленных на реализацию стоимостного подхода к управлению, целесообразно использовать несколько методов оценок и, соответственно, несколько показателей стоимости. При этом встает вопрос согласования результатов оценки, полученных с применением различных методов. В российской и зарубежной оценочной практике проблеме согласования результатов уделяется серьезное внимание. В процессе изучения теоретических основ подхода к оценке стоимости бизнеса и согласования вариантов этих оценок были рассмотрены работы Г. С. Харрисона, Дж. К. Эккерта, Ш. П. Пратта, Дж. Фишмена, К. Гриффитта, К. Уилсона, а также Г. Г. Азгальдова, С. В. Валдайцева, А. Г. Грязновой и др. отечественных и зарубежных авторов.

В книге «Руководство по оценке бизнеса» (авторы: Дж. Фишмен, Ш. П. Пратт, К. Гриффитт, К. Уилсон)<sup>1</sup> предлагается определять наилучшую оценку путем взвешивания относительной важности или приемлемости каждого оценочного метода с использованием математического или субъективного подхода. С существенным недостатком математического взвешивания при большом разбросе отдельных результатов оценки его применение становится проблематичным, а итоговый результат – менее корректным, при этом недостатки одного подхода являются преимуществами второго, и наоборот.

Г. С. Харрисон в книге «Оценка недвижимости»<sup>2</sup> приводит рекомендации по согласованию результатов оценки, полученных на основе трех подходов. Предлагается провести оценку полученных результатов с помощью метода причинно-следственного анализа, с последующим взвешиванием относительной значимости и приемлемости различных данных и подходов к проблеме. Методология «взвешивания» не раскрывается.

Проблема согласования результатов оценки как процесс принятия решений, а не процесс механического усреднения результатов, полученных с применением трех подходов, рассматривается в работе Дж. Фридмана и Н. Ордуэя «Анализ и оценка приносящей доход недвижимости»<sup>3</sup>. В ходе этого процесса оценщик проверяет приемлемость принципов оценки на различных стадиях выявления задачи, сбора данных и анализа.

В книге С. В. Валдайцева «Оценка бизнеса»<sup>4</sup>, говорится о необходимости взвешивания результатов оценки с помощью весовых коэффициентов. Однако механизм, обеспечивающий получение этих коэффициентов, в пособии не излагается.

В работе А. Г. Грязновой и М. А. Федотовой «Оценка бизнеса»<sup>5</sup> авторы также рекомендуют проводить взвешивание результатов, основываясь на методах математического и субъективного подходов. При математическом взвешивании предлагается определять численные значения удельных весов. При субъективном взвешивании основываются на профессиональном опыте оценщика. Изложение конкретных процедур такого взвешивания в работах не приводится.

Таким образом, согласование результатов оценок – это сложный, трудоемкий и методологически неоднозначно определенный процесс.

На практике, по нашему мнению, для определения ориентировочной стоимости организации (бизнеса) целесообразно использовать метод «экспресс-оценки» стоимости бизнеса. Суть метода «экспресс-оценки» заключается в использовании упрощенного варианта доходного подхода (метод капитализации прибыли) и метода оценки по активам. Проанализировав результаты, полученные этими двумя методами оценки стоимости бизнеса, мы получаем «верхнюю» и «нижнюю» границы стоимости – «стоимостной коридор» для использования в целях стратегического управления.

Для реализации этапа стратегического управления – выбора стратегии развития бизнеса, нами предлагается методика выбора стратегии развития организации на основе двухступенчатой критериальной оценки стратегий развития бизнеса. Данная методика учитывает стоимостной подход к управлению бизнесом, а также позволяет провести оценку альтернативных стратегий развития, минимизировав временные, человеческие и финансовые ресурсы. Оценка стратегии развития бизнеса происходит в 2 этапа:

- на первом этапе альтернативные стратегии оцениваются путем расчета интегрированного показателя оценки стратегий развития бизнеса для каждого варианта стратегии;

- на втором этапе происходит окончательный выбор стратегии развития, учитывающий фактор стоимости бизнеса.

На основе сделанного анализа при выборе стратегии развития нами предлагается на первом этапе использовать метод экспертных оценок для выбора стратегии развития бизнеса как требующий наименьших затрат времени и финансов. Для оценки стратегий развития бизнеса с использованием метода экспертных оценок необходимо, в соответствии со спецификой деятельности организации и выпускаемой продукцией, выделить группы критериев оценки и показатели для оценки стратегий развития. Экспертным путем определяются группы критериев для организации и коэффициенты значимости для каждой группы критериев, а также максимально возможное количество баллов по каждому из установленных показателей. Также целесообразно сформулировать основные тенденции и динамику изменений в сфере маркетинга, управленческой деятельности, ресурсов предприятия, технологии производства и его эффективности, инноваций и т. д.

Для определения интегрированного показателя оценки альтернативных страте-

гий развития бизнеса нами предлагается использование следующей формулы:

$$I = [(Kp1 \times (A1p1 + A2p1 + \dots + A4p1)) / N1 + (Kp2 \times (A1p2 + A2p2 + \dots + A4p2)) / N2 + \dots + (Kp4 \times (A1p4 + A2p4 + \dots + A4p4)) / N4] / p,$$

где  $I$  – интегрированный показатель оценки стратегии развития бизнеса;  $Kp$  – коэффициент значимости для каждой группы критериев;  $A$  – количество баллов, установленное по конкретному показателю;  $N$  – количество показателей в каждой группы критериев;  $p$  – количество групп критериев.

Интегрированный показатель оценки рассчитывается для каждой из альтернативных стратегий развития.

Для отбора стратегий по значению интегрированного показателя на первом этапе выбора стратегии рекомендуется использовать следующий алгоритм:

1) рассчитываем значение интегрированного показателя как среднее между максимальным и минимальным значениями, полученными в результате расчета интегрированного показателя для каждой из альтернативных стратегий развития:

$$I_{cp} = (I_{max} + I_{min}) / 2,$$

где  $I_{cp}$  – интегрированный показатель, используемый для отбора стратегий;  $I_{max}$  – максимальное значение интегрированного показателя;  $I_{min}$  – минимальное значение интегрированного показателя;

2) ко второму этапу выбора стратегии развития производственной организации допускаются стратегии, имеющие значение интегрированного показателя не менее  $I_{cp}$ .

На втором этапе для обеспечения стоимостного подхода к управлению бизнесом предлагается оценить отобранные стратегии развития, произведя расчет стоимости бизнеса для каждого варианта двумя наиболее информативными методами: метод капитализации прибыли ( $C1$ ) и метод оценки по активам ( $C2$ ).

Расчет среднеарифметического значения показателя стоимости бизнеса дает

количественный критерий для выбора стратегии развития на «второй» ступени и производится по следующей формуле:

$$КС = (C1 + C2)/2,$$

где КС – количественный критерий оценки стоимости бизнеса; С1 – стоимость бизнеса, рассчитанная по методу капитализации прибыли; С2 – стоимость бизнеса, рассчитанная по методу оценки по активам;

Предпочтительной стратегией развития (из выбранных по значению интегрированного показателя) будет являться та, для

которой значения количественного критерия оценки стоимости бизнеса будет являться максимальным.

Экспериментальная апробация методики проведена на примере 2-х фирм: ООО «Буборг» и ГУП «Инпредсервис» Санкт-Петербург.

Приведем результаты оценки стратегий развития фирмы «Буборг», полученные на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития (см. табл. 2).

**Таблица 2**

**Результаты оценки стратегии развития («Буборг»)**

Стратегия развития	Интегрированный показатель оценки стратегии развития, балл
Продажа фирмы иностранным партнерам	2,47
Продажа фирмы российским конкурентам	1,63
Разработка нового ГОСТа для государственных регистрационных знаков, ориентированного исключительно на ООО «Буборг»	1,93
Ориентация и выход на рынок государственных регистрационных знаков стран СНГ	2,10
Закрытие производства на условиях компенсации со стороны конкурентов и сдача в аренду существующего административно-производственного здания	1,93
Переориентация бизнеса на создание «Центров обеспечения безопасности дорожного движения» с предоставлением полного комплекта услуг автолюбителям	1,80

Для окончательного выбора стратегии развития фирмы «Буборг» произведен рас-

чет критерия оценки стоимости бизнеса (см. табл. 3).

**Таблица 3**

**Критерий оценки стоимости бизнеса**

Стратегия развития	Количественный критерий для оценки стоимости бизнеса, млн.\$
Продажа фирмы иностранным партнерам.	1,76
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».

Результат оценки предложенных стратегий развития для ГУП «Инпредсервис» на основании рассчитанного интегрированного показателя

оценки стратегии развития приведен в таблице 4.:

- Стратегия развития направления «Аренда коммерческой недвижимости»;

Таблица 4

Результаты оценки предложенных стратегий развития («Инпредсервис»)

Стратегия развития	Интегрированный показатель оценки стратегии развития, балл
Стратегия развития направления «Аренда коммерческой недвижимости»	2,60
Стратегия развития направления «Долгосрочная аренда квартир»	2,20
Стратегия развития направления «Мини-гостиницы»	2,05
Стратегия развития направления «Эксплуатация объектов недвижимости в г. Санкт-Петербург»	2,63

• Стратегия развития направления «Эксплуатация объектов недвижимости в г. Санкт-Петербург».

На втором этапе выбора стратегии развития для ГУП «Инпредсервис» произведен расчет критерия оценки стоимости бизнеса (см. табл. 5).

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития ГУП «Ин-

предсервис» 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 и практическую значимость. Реализация методики не требует значитель-

Таблица 5

Критерий оценки стоимости бизнеса («Инпредсервис»)

Стратегия развития	Количественный критерий для оценки стоимости бизнеса, млн. \$
Стратегия развития направления «Аренда коммерческой недвижимости»	6,56
Стратегия развития направления «Эксплуатация объектов недвижимости в г. Санкт-Петербург»	6,03

ных 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 с учетом стоимостного подхода к управлению.

ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> Фишмен Дж., Пратт Ш. П., Гриффит К., Уилсон К. Руководство по оценке стоимости бизнеса. М.: ЗАО «Кванто-консалтинг», 2002. С. 5.

<sup>2</sup> Харрисон Г. С. Оценка недвижимости: Учеб. пособие / Пер. с англ. М.: РИО Мособлпрполгρφидата, 2004. С. 22.

<sup>3</sup> Фридман Дж., Орудэй Ник. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости М.: «Дело ЛТД», 2001. С. 31.

<sup>4</sup> Валдайцев С. В. Оценка бизнеса / Проспект. М., 2003. С. 157.

<sup>5</sup> Грязнова А. Г., Федотова М. А. Оценка бизнеса. М.: Финансы и статистика, 2001. С. 237.