

На правах рукописи



Шевченко Алла Викторовна

**РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ОСНОВЕ ДВУХСТУПЕНЧАТОЙ КРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ)**

Специальность 08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством:
управление инновациями и инвестиционной деятельностью

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2008 г.

Работа выполнена в Международном университете в Москве (гуманитарном)

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Манюшис Альгирдас Юозович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Прокудин Владилен Андреевич

доктор экономических наук, профессор
Маршев Вадим Иванович

Ведущая организация: ГОУ ВПО Санкт-Петербургский
государственный университет экономики и
финансов

Защита состоится 11 сентября 2008г. в 12 часов на заседании диссертационного
совета Д.521.006.01 Международного университета в Москве (гуманитарного)
по адресу: 125040, Москва, Ленинградский проспект, дом 17.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Международного
университета в Москве (гуманитарного) по адресу: Москва, Ленинградский
проспект, дом 17

Автореферат разослан «08» августа 2008г.

Ученый секретарь диссертационного
совета, доктор экономических наук



Т.А. Югай

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Стремительное развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления и характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. В настоящее время необходима концепция управления, способная адекватным образом отражать изменения в экономике. Такой концепцией для российской экономики является стратегическое управление. Процесс экономического роста напрямую зависит от того, в какой мере отечественные организации работают над совершенствованием системы стратегического управления. Появление новых запросов и изменения 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 управления.

Своевременный и обоснованный выбор стратегии развития организации является чрезвычайно важным для бизнеса в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации. При выборе стратегии развития целесообразно 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 менеджерам при принятии решения о выборе стратегии развития не хватает простых и доступных инструментов, позволяющих объективно и своевременно оценить варианты стратегий развития. В то же время скорость принятия обоснованных управленческих решений является одним из ключевым факторов успешного развития бизнеса.

Этими положениями определяется актуальность темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты оценки и выбора стратегии развития бизнеса освещены во многих работах отечественных и зарубежных авторов. В процессе формирования авторской позиции по проблеме выбора и оценки стратегий развития бизнеса были использованы труды следующих авторов:

Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумэна, М.Г.Брауна, А. Вайсмана, П. Друкера, Ф. Котлера, Р.С. Каплан, А.А. Маршалла, В.И.Маршева, Д. Нортон, П.Р. Нивена, Б. Карлоффа, М.Портера, Азаева Г.Л., Андреева А.А., Градова В.С., Ефремова И.В., Каткова В.В., Лифица И.М., Тулина А.Р., Фатхутдтова Р.А., Юданова А.Ю., Винокурова В.А., Виханского О.С., Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф. К., Крук М.Д., Соколова М.Д., Мескона М.Х., Мильнера Б.З., Прыкина Б.В., Райзберга Б.А., Томпсона А.А., Стрикленд А.А., Маркова В.Д., Кузнецова С.А., Гительмана Л.Д., и других.

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. Прагга, Дж. Фишмена, К. Гриффитта, К. Уилсона, а также Валдайцева С.В., Азгальдова Г.Г. и других отечественных и зарубежных авторов.

Существует достаточное количество различных способов выбора стратегии развития бизнеса, которые являются либо в высокой степени субъективными и зависимыми от мнения экспертов, либо требуют значительных временных, трудовых и финансовых затрат для расчета различных показателей. В итоге, вопрос о методах оценки и выбора стратегии развития бизнеса остается на сегодня открытым, спорным и до конца не разработанным.

Несмотря на то, что представление о способе выбора стратегии развития организации интуитивно имеют большинство руководителей, практическими методами и формализованными инструментами оценки и выбора стратегии развития бизнеса топ - менеджеры, как правило, в полной мере не владеют.

Основными причинами такого положения является сложность понимания и непрактичность большинства существующих методик.

Указанные обстоятельства определили выбор темы диссертационной работы, основную цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка методики выбора стратегии развития бизнеса на основе двухступенчатой критериальной оценки из имеющегося набора альтернатив с учетом фактора стоимости бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие исследовательские задачи:

1. Проанализировать теоретические и методические подходы к выбору стратегии развития бизнеса и к оценке стоимости бизнеса.

2. Разработать методику выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки альтернативных стратегий развития бизнеса на базе интегрального показателя с учетом фактора стоимости бизнеса.

3. Провести экспериментальную апробацию методики выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

Объект исследования. В качестве объекта исследования выбрана производственная организация.

Предмет исследования. Предметом исследования является методика выбора стратегии развития организации.

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения системного анализа и теории управления, диалектический метод и системный подход к рассмотрению проблемы, а также концептуальные положения и выводы, представленные в исследованиях и публикациях отечественных и зарубежных авторов, по проблемам стратегического управления и оценки стоимости бизнеса.

Научная новизна результатов исследования. В ходе проведения исследования автором получены следующие обладающие научной новизной результаты, **выносимые на защиту:**

1. В результате анализа основных методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса выявлено, что используемые методы в недостаточной мере учитывают стоимостной подход к управлению бизнесом.

2. Предложен метод «экспресс - оценки» стоимости бизнеса, позволяющий определить «верхнюю» и «нижнюю» стоимостные границы.

3. Разработана методика выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки, включающая:

- a. интегрированный количественный критерий оценки альтернативных стратегий развития бизнеса.
- b. количественный критерий оценки альтернативных стратегий развития бизнеса с использованием показателя стоимости бизнеса.

Практическая значимость работы заключается в разработке методических подходов и практических рекомендаций по внедрению методики выбора стратегии развития организации, учитывающей стоимостной подход к управлению бизнесом.

Основные практические задачи, решенные в работе:

1. Метод «экспресс - оценки» стоимости бизнеса позволяет определить границы стоимости для использования при определении стратегического выбора его развития.

2. Методика выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки дает возможность в короткие сроки при минимальных затратах получить объективную оценку и сделать выбор стратегии развития бизнеса из имеющихся альтернатив.

Результаты, полученные в диссертации, могут быть использованы для обеспечения обоснованного выбора стратегии развития организаций,

работающих в различных отраслях экономики, в целях повышения их конкурентоспособности.

Апробация результатов работы. Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались на ежегодных конференциях в Международном университете в Москве и его Северо-Западном филиале в г. Санкт-Петербурге, Санкт-Петербургском филиале Высшей школы экономики.

Апробация методики выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки проводилась в ООО «Буборг» г. Санкт - Петербург и ГУП «Инпредсервис» г. Санкт – Петербург.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования изложены в 12-ти опубликованных работах общим объемом 2,5 п. л.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Общий объем работы составляет 152 листа, 3 рисунка, 15 таблиц и 10 приложений. Список использованной литературы содержит 171 наименование.

СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Введение

Глава 1. Теоретические основы оценки и выбора стратегии развития бизнеса.

- 1.1.** Экономическая сущность, цели и методы оценки и выбора стратегий развития бизнеса.
- 1.2.** Стоимость бизнеса как экономическая категория и основной критерий оценки стратегии развития.

Глава 2. Методические основы двухступенчатой оценки и выбора стратегии развития бизнеса.

- 2.1.** Анализ методов выбора стратегии развития и оценки стоимости бизнеса.

2.2. Методика выбора стратегии развития организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

2.3. Методика выбора стратегии развития организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

Глава 3. Экспериментальная апробация методики выбора стратегии развития бизнеса производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

3.1. Организация эксперимента по апробации методики выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

3.2. Результаты апробации методики выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки (путем эксперимента на группе предприятий).

Заключение

Список литературы

Приложения

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается выбор темы и актуальность исследования, а также формулируются цель и задачи исследования, определяется структура диссертационной работы, приводятся положения научной новизны, выносимые на защиту.

В первой главе «Теоретические основы оценки и выбора стратегии развития бизнеса» раскрывается содержание экономических понятий «стратегия» и «стратегическое управление», анализируются теоретические и методические подходы к выбору стратегии развития бизнеса и к оценке стоимости бизнеса.

В результате обобщения и критического осмысления экономических понятий «стратегия» и «стратегическое управление» нами уточнены вышеуказанные определения для целей данного исследования:

- **стратегия** - совокупность принципов и действий, предпринимаемых организацией для контроля над состоянием внешней и внутренней среды, которые позволяют достигать поставленной цели.

Стратегия - это способность создания прогнозируемого будущего организации.

- **стратегическое управление** - процесс формирования, реализации и контроля соответствия результатов запланированным целям. Стратегическое управление - процесс создания собственного будущего.

Анализ экономической литературы и практики управления современными производственными организациями позволяет сделать вывод о том, что в процессе стратегического управления бизнесом одним из основных этапов является выбор стратегии бизнеса из имеющихся альтернатив (разработанных стратегий развития). Вместе с тем, при существующих методиках, реализация данного подхода на практике требует неоправданно высоких временных и материальных затрат. В результате исследования основных методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса (из имеющегося набора альтернативных вариантов) выявлено, что данный вопрос методически неоднозначен.

Изучение теоретических и методологических подходов к управлению стоимостью бизнеса, а также методов оценки стоимости бизнеса позволяет сделать вывод, что при наличии практической необходимости в реальной оценке стоимости бизнеса для осуществления большинства рыночных действий, применение существующих способов оценки дает значительное расхождение результатов. Кроме того, существующие методы оценки бизнеса являются трудоемкими и дорогостоящими. Итоги анализа литературных источников показали, что согласование результатов оценок — это сложный, трудоёмкий и методологически неоднозначно определённый процесс.

Все это вызывает необходимость разработки новых методических подходов к процессу выбора стратегии развития организации.

Во второй главе «Методические основы двухступенчатой критериальной оценки стратегии развития бизнеса» проведен сравнительный анализ применяемых методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса и методов оценки стоимости бизнеса.

Сравнительный анализ применяемых методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса (см. табл. 1).

Таблица 1

Сравнение методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса

Метод выбора стратегии развития	Преимущества метода	Недостатки метода
1	2	3
Кластерный метод	Представляет собой корректный способ перехода от ожиданий к объективной оценке действий организации в реальных условиях	Основан на прогнозе развития организация при тех или иных ожидаемых условиях, а следовательно, того, чего в действительности, наиболее вероятно, не будет
Метод использования интеллектуальных моделей	Метод будущего. Позволяет максимально эффективно использовать «человеческий потенциал» организации	Отсутствие, на сегодня, внутренней готовности к использованию данных моделей для большинства российских организаций
Метод оценки стратегии на основе матрицы экономического развития	Позволяет произвести детализированную оценку вариантов стратегий развития	Высокотрудоемкий процесс, длительность проведения оценки минимизирует актуальность полученных результатов

1	2	3
Метод оценки рыночного потенциала	<p>Возможность построения стратегии предприятия, ведущей к улучшению внутренних показателей его работы. Метод охватывает все сферы внутренней деятельности предприятия и позволяет наиболее четко представить направления их развития для эффективного взаимодействия с рынком.</p> <p>Возможность относительно объективной оценки изменения рыночного потенциала предприятия при различных вариантах стратегии развития</p>	<p>Отсутствует общепринятая методика оценки рыночного потенциала предприятия.</p> <p>Значительные временные и финансовые затраты.</p> <p>Метод является высоко-трудоемким</p>
Метод оценки конкурентоспособности	<p>Детализированная оценка вариантов стратегий развития бизнеса</p>	<p>Не позволяет оперативно принимать решения, так как требует значительных временных и финансовых затрат.</p> <p>Отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности предприятия.</p>
Метод экспертных оценок	<p>Доступность метода, относительная дешевизна и незначительные временные затраты</p>	<p>Оценка преимущественно основана на субъективном мнении экспертов. Подход не может быть применен извне</p>

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Система сбалансированных показателей (BSC)	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	Используется преимущественно в процессе реализации стратегии организации

Исходя из приведенного анализа методов оценки и выбора стратегии развития, нами сделаны следующие выводы:

1. Существующие методы выбора стратегии развития бизнеса страдают односторонностью (некомплексностью);
2. Методы выбора стратегий развития бизнеса являются крайне трудоемкими и затратными, как с точки зрения временных, так и финансовых ресурсов;
3. В условиях постоянного изменения внешней среды у организации нет запаса времени на выбор стратегии развития, что значительно снижает актуальность полученных результатов при использовании существующих методов;
4. Существующие методы не в полной мере учитывают стоимостной подход к управлению бизнесом.

В целях реализации стоимостного подхода управления бизнесом при выборе стратегии развития в работе проанализированы основные методы оценки стоимости бизнеса (см. табл. 2).

Основными недостатками указанных ниже методов оценки стоимости бизнеса являются:

1. Трудность поиска информации и громоздкость расчета при оценке стоимости бизнеса;
2. Наличие большого количества корректировок, связанных с особенностями бухгалтерской отчетности;
3. Сложность долгосрочного планирования;
4. Необходимость рыночной переоценки всех основных фондов и, если требуется, нематериальных активов;
5. Отсутствие адекватной базы для сравнения с аналогами.

Таблица 2

Сравнение методов оценки стоимости бизнеса

Методы оценки стоимости бизнеса	Основные преимущества метода	Потенциальные недостатки метода
1	2	3
	Доходный подход	
Метод капитализации	Теоретически наиболее обоснован. Учитывает долгосрочные перспективы	Трудности в определении надлежащей ставки дисконта
	Не подходит компаниям, имеющим отрицательные финансовые результаты	
Метод дисконтированных денежных потоков	Теоретически обоснован. Учитывает показатели стратегических планов деятельности	Сложно спрогнозировать будущие денежные потоки и определить соответствующую ставку дисконта
	Не подходит компаниям, имеющим отрицательные финансовые результаты	

1	2	3
	Рыночный подход	
Метод сопоставимых компаний (метод сделок)	Простота использования при условии подбора аналогов сопоставимых компаний. Относительная легкость в получении информации о сделках с сопоставимыми компаниями	Трудности подбора аналогичных компаний. Ситуация на фондовых рынках может зависеть от эмоциональных факторов. Условия сделок часто содержат нефинансовые факторы
	Подход по активам	
Метод скорректированной балансовой стоимости	Консервативный и осторожный подход. Целесообразен в случае предполагаемой ликвидации компании	Требует наличия проверенных данных о запасах и детальном описании имущества организации

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

Автором предлагается методика выбора стратегии развития организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

Данная методика учитывает стоимостной подход к управлению бизнесом и позволяет провести выбор стратегии развития, минимизировав временные, трудовые и финансовые ресурсы.

Суть методики заключается в выборе стратегии развития организации в два этапа:

На первом этапе стратегии оцениваются путем расчета интегрированного показателя оценки стратегии развития бизнеса.

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

- 1) выделяются основные группы критериев оценки (не более 4-х);
 r - количество групп критериев;
- 2) определяются показатели в каждой группе (не более 4-х);
 N - количество показателей в группе;
- 3) для каждого показателя в группе экспертным путем устанавливается максимально возможное количество баллов;
- 4) для каждого показателя в группе экспертным путем устанавливается фактическое количество баллов (но не более максимально возможного):
 $A_{1p1}, A_{2p1} \dots A_{4p1}$ - для первой группы критериев;
 $A_{1p2}, A_{2p2} \dots A_{4p2}$ - для второй группы критериев, и т.д.;
- 5) по группе показателей для данного критерия рассчитывается средний балл;
- 6) для каждой группы критериев устанавливается экспертным путем коэффициент значимости (диапазон от 0,0 до 1,0):
 $K_{p1}, K_{p2} \dots K_{p4}$;
- 7) средний бал показателей по данной группе критериев умножается на коэффициент значимости;
- 8) рассчитывается интегрированный показатель оценки альтернативных стратегий развития конкретного бизнеса как среднеарифметическое значение средних баллов показателей с учетом коэффициента значимости по каждой группе критериев:

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

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 каждого варианта набора альтернативных стратегий развития, при этом рекомендуется использовать следующий порядок отбора стратегий по значению интегрированного показателя на первом этапе выбора стратегии:

- рассчитываем значение интегрированного показателя как среднее между максимальным и минимальным значениями:

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

где

I_{cp} - интегрированный показатель, используемый для отбора стратегий;

I_{max} - максимальное значение интегрированного показателя для конкретной стратегии организации;

I_{min} - минимальное значение интегрированного показателя для конкретной стратегии организации;

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:
- метод оценки по активам:

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;

C1 - стоимость бизнеса, рассчитанная по методу капитализации прибыли;

C2 - стоимость бизнеса, рассчитанная по методу оценки по активам;

Расчет среднеарифметического значения показателя стоимости бизнеса даст количественный критерий для выбора стратегии развития на «второй» ступени.

Предпочтительной стратегией развития (из выбранных по значению интегрированного показателя) будет являться та, для которой значение количественного критерия оценки стоимости бизнеса будет являться максимальным.

В третьей главе **«Экспериментальная апробация выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки»** исследуются основные этапы организации процесса стратегического управления, построенного на основе методики выбора стратегии развития производственной организации на основе двухступенчатой критериальной оценки.

Основные этапы организации эксперимента включают:

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

6. Выбор стратегических альтернатив развития бизнеса с максимальными значениями интегрированного показателя.

7. Оценка стоимости бизнеса с использованием метода «экспресс - оценки» по выбранным вариантам стратегий развития. Оценка стоимости двумя способами (метод капитализации прибыли и метод оценки по активам).

8. Расчет количественного критерия для оценки стоимости бизнеса.

9. Окончательный выбор стратегии с максимальным значением количественного критерия для оценки стоимости бизнеса.

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

Основные результаты, полученные для ООО «Буборг»

В результате проведенной оценки предложенных стратегий развития фирмы «Буборг» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития выбраны следующие варианты (см. табл. 3).

1. Продажа фирмы иностранным партнерам;
2. Ориентация и выход на рынок государственных регистрационных знаков стран СНГ (Беларусь и Украина);

Таблица 3

Интегрированный показателя для стратегий развития фирмы «Буборг»

Стратегия развития	Интегрированный показатель оценки стратегии развития, балл
1	2
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

1	2
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 расчет количественного критерия оценки стоимости бизнеса (см. табл. 4).

Таблица 4

Сравнение значений КС (количественный критерий для оценки стоимости бизнеса) для фирмы «Буборг»

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».

Основные результаты, полученные для ГУП «Инпредсервис»:

Оценка предложенных стратегий развития ГУП «Инпредсервис» на основании рассчитанного интегрированного показателя оценки стратегии развития приведена в таблице 5.

Таблица 5

Интегрированный показатель для стратегий развития ГУП «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

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

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

Расчет количественного критерия для оценки стоимости бизнеса для ГУП «Инпредсервис» приведен в таблице 6.

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»».

Таблица 6

Сравнение значений КС (количественный критерий для оценки стоимости бизнеса) для ГУП «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

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ

1. В результате анализа основных методов оценки и выбора стратегии развития бизнеса выявлено, что данный вопрос методологически неоднозначен. Актуальность полученного решения может быть в значительной мере утрачена за счет длительности процесса оценки и выбора стратегии. Указанные методы также не в полной мере учитывают фактор стоимости бизнеса как универсального показателя при принятии управленческих решений.

2. Анализ методов оценки стоимости бизнеса показал, что им присущи однотипные недостатки, связанные, преимущественно с недостаточной приспособленностью бухгалтерской отчетности к целям оценки стоимости бизнеса. Кроме того, все методы оценки стоимости бизнеса требуют использования труднодоступной информации, отличаются громоздкостью расчетов и во многом зависят от субъективного мнения оценщика.

3. Анализ основных методов оценки стоимости бизнеса выявил наличие проблемы согласования результатов оценки, вызванной значительными расхождениями результатов при использовании различных методов оценки.

Предложен метод вариант «экспресс - оценки» стоимости бизнеса, позволяющий 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).

4. Для практического использования предложена методика выбора стратегии развития бизнеса из имеющихся альтернатив, учитывающая стоимостной подход к управлению – методика выбора стратегии развития производственной организации (на основе двухступенчатой критериальной оценки).

Суть методики заключается в оценке и выборе стратегии двумя этапами:

На первом этапе альтернативные стратегии оцениваются путем расчета интегрированного показателя оценки стратегий развития бизнеса, где происходит выбор стратегий с максимальными значениями интегрированного показателя.

На втором этапе происходит окончательный выбор стратегии развития бизнеса по количественному критерию стоимости бизнеса.

Предпочтительной стратегией развития (из выбранных по значению интегрированного показателя) будет являться та, для которой значения количественного критерия оценки стоимости бизнеса будет являться максимальным.

5. Апробация методики показала ее жизнеспособность и 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 с учетом стоимостного подхода к управлению.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Шевченко, А.В. Основные этапы разработки методики выбора стратегии развития производственной организации (на основе двухступенчатой критериальной оценки) / А. В. Шевченко // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. Аспирантские тетради. – 2008. – № 25 (58). – 0,55 п. л.
2. Методические основы двухступенчатой оценки и выбора стратегии развития бизнеса / А. В. Шевченко; Международный университет в Москве. – М., 2007. – 11 с. – Деп. в ВИНТИ 17.10.07, № 978-B2007. – 0,35 п. л.
3. Определение границ стоимости бизнеса для целей стратегического управления / А. В. Шевченко ; Международный университет в Москве. – М., 2007. – 8 с. – Деп. в ВИНТИ 17.10.07, № 979-B2007. – 0,2 п. л.
4. Шевченко, А.В. Разработка методики выбора стратегии развития производственной организации (на основе двухступенчатой критериальной оценки) / А. В. Шевченко // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс] / Академия труда и социальных отношений. – Электрон. журн. – М., 2007. – 0,35 п.л. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2007/Shevchenko1.pdf>
5. Шевченко, А.В. Обоснование стратегического выбора продажи бизнеса производственной компании / А. В. Шевченко // Современный бизнес: управление, экономика, право, образование: материалы науч.-практ. конф., 15-16 апреля 2005 г. / под ред. И. В. Романенко, Ф. Н. Сокова. – СПб. : изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2005. – 0,1 п. л.
6. Шевченко, А.В. Возможности использование кластерного анализа для выбора стратегии развития организации (бизнеса) / А. В. Шевченко // Современный бизнес: экономико-управленческий, правовой и образовательные аспекты: материалы науч.-практ. конф., 14-15, 18 апреля 2006 г. / под ред. И. В. Романенко, Ф. Н. Сокова. – СПб. : изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2006. – 0,3 п. л.

7. Соков, Ф.Н. Шевченко, А.В. Алгоритм использования двухступенчатой критериальной оценки при выборе стратегии развития бизнеса организации / Ф. Н. Соков, А. В. Шевченко // Современный бизнес: управление, экономика, право, образование: материалы науч.-практ. конф., 15-16 апреля 2005 г. / под ред. И. В. Романенко, Ф. Н. Сокова. – СПб. : изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2005. – 0,1 п. л.
8. Шевченко, А.В. Эффективное управление стоимостью бизнеса как важнейшее условие реализации стратегии его развития / А. В. Шевченко // Финансовый рынок и кредитно-банковская система России / С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2006. – Вып. 7. – 0,1 п. л.
9. Шевченко, А.В. Обоснование стратегического выбора продажи бизнеса производственной компании / А. В. Шевченко // Социальная компетентность и образование менеджера: материалы V междунар. науч.-практ. конф., 30-31 мая 2005 г. / С.-Петербур. филиал Гос. ун-та – Высш. шк. экономики. – СПб., 2005. – 0,1 п. л.
10. Шевченко, А.В. Экспресс-оценка стоимости компании для целей стратегического управления / А. В. Шевченко // Конкурентоспособные преимущества России и ее место в глобальной экономике в будущем: материалы науч. студ. конф., 26-27 ноября 2006 г. / Междунар. ун-т в Москве. – М., 2007. – 0,1 п. л.
11. Шевченко, А.В. Обоснование стратегического выбора продажи бизнеса производственной компании (на примере ООО «Буборг») / А. В. Шевченко // Тетради Международного университета в Москве. – М., 2006. – Вып. 6. – 0,2 п. л. – Приложение: Рефераты лучших дипломных работ
12. Шевченко, А.В. Теоретические подходы к оценке конкурентоспособности бизнеса и стратегических направлений его развития / А. В. Шевченко // Научно-практический симпозиум молодых ученых и специалистов «Актуальные проблемы и перспективы развития Северо-Запада», 19 декабря 2005 г. – СПб.: изд-во ИМЦ НВШ-СПб, 2006. – 0,1 п. л.