

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЕГО СТОИМОСТИ**

**Потапова А.В.**

**Научный руководитель – д.т.н., профессор Журавлев Ю.А.**

*Сибирский федеральный университет, г. Красноярск*

Сейчас ни у кого уже не вызывает сомнения, что грамотное и продуманное стратегическое управление в условиях современной экономики является важнейшим и основополагающим условием успеха любого предприятия. В общем смысле стратегия управления – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Стратегия управления современной фирмой охватывает огромное количество функций и подразделений: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки.

Хорошо продуманное стратегическое видение готовит компанию к будущему, устанавливает досрочные направления развития и определяет намерение компании занять конкретные деловые позиции.

Целью данной работы является анализ процесса стратегического управления компанией в его современном понимании.

С формальной точки зрения, стратегическое управление – это обоснование и выбор перспективных целей развития предприятия и повышения его конкурентоспособности, их закрепление в долгосрочных планах, и разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Можно также сказать, что стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегия, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что, во-первых, организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. Во-вторых, планирование начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации.

В условиях кризиса или постоянного риска развития такового, средства можно вкладывать лишь в наиболее надежные и перспективные проекты, которые не только обеспечат заданный уровень доходности, но и укрепят рыночные позиции фирмы. Высокий уровень риска (зависимость ожидаемой выручки от изменения цен на ресурсы, ссудного процента, темпов инфляции, валютного курса и других, независимых от предприятия факторов) может быть компенсирован повышенной эффективностью вложений. Для ее оценки в первом приближении используется коэффициент окупаемости капиталовложений (КОК):

$$\text{КОК} = \frac{\text{Доходы в связи с реализацией проекта (за год) за вычетом износа основных и нематериальных активов}}{\text{Инвестиции в проект}}$$

Оценка эффективности производства в конечном счете характеризует результативность конкретных проектов и управления предприятием в целом. Она включает четыре основных этапа:

- 1) исчисление производственных расходов;
- 2) определение требуемых инвестиций (капиталовложений);
- 3) прогнозирование ежегодных доходов с учетом износа активов;
- 4) определение срока окупаемости капиталовложений и его соответствия нормативу.

Рассмотрим и проанализируем теперь детально, пожалуй, наиболее важный аспект стратегического управления – стратегическое планирование.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Логика этого определения такова: деятельность аппарата управления и принимаемые на ее основе решения формируют стратегию функционирования предприятия, которая позволяет фирме достичь своих целей.

Роль стратегии в стратегическом планировании - обеспечить четко сформулированную, ясную, желаемую, реалистичную и желаемую конкурентную позицию. Максимизация стоимости компании является главной целью стратегического управления.

Очевидно, что собственнику далеко не безразлично, как приумножается вложенный им в предприятие капитал. Известно, что инвесторы вкладывают деньги не в активы, а в свои будущие доходы. Все без исключения решения в менеджменте находят отражение в денежном потоке, т.е. влияют на изменения притоков или оттоков денежных средств. Именно поэтому компании должны ставить перед собой цели, выраженные в показателях дисконтированного денежного потока, которые являются самыми подходящими критериями создания стоимости.

Но цели компании нужно привязывать к каждому уровню управления. Для этого общая цель увеличения стоимости должна быть детализирована на основе выявления основных факторов стоимости. Таким образом, глобальная стратегия максимизации стоимости может быть превращена в ветвистое дерево целей и показателей стоимостного управления по всем уровням организации.

Оценка бизнеса - это оценка рыночной стоимости собственного капитала предприятия или какой-либо его части (например, 10%-ного пакета акций). Оценка стоимости акций предприятия может рассматриваться как частный случай оценки бизнеса. Сразу оговоримся: оценка бизнеса и оценка рыночной стоимости имущества - это далеко не тождественные понятия, так как оценка бизнеса предполагает определение стоимости предприятия для собственника (который, предположим, решил его продать), а часть активов, т.е. имущества, как известно, может финансироваться за счет заемного капитала. Оценка бизнеса возможна с использованием трех подходов, известных из теории оценки недвижимости, а также машин и оборудования, а именно: доходного, затратного и сравнительного подходов.

Признано, что любые изменения в управлении предприятием должны созреть, т.е. иметь объективную почву для своего появления. Стоимость компании является

объектом стратегического управления. Сейчас топ-менеджеры понимают, что в конечном итоге эффективность управления предприятием определяется не его ликвидностью или рентабельностью, не величиной прибыли, а увеличением "цены" бизнеса. Это значит, что грамотно управляемое предприятие со временем увеличивает свою стоимость, а, следовательно, величина стоимости является не только предметом фискальных интересов государства, но объектом стратегического планирования, мониторинга и управления.

Осознав, что управлять невозможно без знания как реальной стоимости бизнеса, так и стоимости активов, можно приступать к постановке системы мониторинга и управления стоимостью компании. Это можно сделать, реализовав следующие этапы:

Шаг 1. Определяются цели и задачи системы.

В общем случае целью является получение достоверной информации о существующей на данный момент стоимости компании и следующих объектов: имущественного комплекса предприятия, его составных элементов (материальных, нематериальных и финансовых активов) и отдельных бизнесов компании. Эта информация нужна для принятия обоснованных управленческих решений в текущей деятельности, а также стратегическом планировании и управлении. Возможны и частные цели определения стоимости тех или иных имущественных прав (определение инвестиционной, страховой, ликвидационной и других видов стоимости).

Шаг 2. Делается описание объектов управления

Для этого необходимо выделить основные факторы, влияющие на стоимость компании, а также подготовить подробную классификацию активов.

Шаг 3. Проводится управленческая инвентаризация имущества предприятия и дается оценка бизнеса.

Здесь помимо известных из бухгалтерского учета методов и целей инвентаризации следует выявить те активы, которые не участвуют в генерации денежного потока предприятия (социальные и избыточные активы) и активы, не отраженные на балансе, которые имеют стоимость и участвуют в создании денежного потока. Главное отличие управленческой инвентаризации от бухгалтерской в том, что в ее рамках проводится оценка эффективности использования всех объектов имущества, по результатам которой принимают соответствующие решения.

Шаг 4. Формируется множество показателей деятельности и эффективности системы управления стоимостью.

Все показатели целесообразно разбить на тактические (фондоотдача, оборачиваемость оборотных активов, оборачиваемость видов оборотных активов, рентабельность активов и т.п.) и стратегические (рыночная стоимость компании и ее динамика, отношение рыночной и балансовой стоимости компании и др.). Это множество показателей позволит определить эффективность управления стоимостью на всех уровнях управления.

Шаг 5. Разрабатывается система регламентирующих документов.

Данный этап предполагает описание состава задач системы и поиск ответов на вопросы кто, что и в какие сроки делает для ее постановки. Для этого уточняются списки объектов системы мониторинга и управления стоимостью компании, функций по управлению стоимостью и перечень организационных звеньев; проводится закрепление соответствующих функций за элементами организационной структуры, определяются сроки и ответственные за поддержание и актуализацию информации.

Шаг 6. Разрабатываются с последующим утверждением регламентирующие документы.

На этом этапе сводятся воедино в соответствующее положение разработанные процедуры, правила, сроки и ответственные за реализацию системы оценки и управле-

ния стоимостью компании. Также формулируются требования к форматам управленческой отчетности.

Метод стратегического управления предприятием на основе оценки его стоимости был использован мною при экономическом анализе сельскохозяйственного предприятия ООО «Восход», расположенного в с. Тасеево, Тасеевского района. Предприятие имеет два основных направления деятельности: растениеводство и животноводство.

Для реализации рассматриваемого в данной работе метода было рассмотрено два альтернативных проекта, один из которых заключался в создании мукомольного цеха и имел отношение к зерноперерабатывающей отрасли, целью второго проекта было создание мясоперерабатывающего цеха. Каждый из проектов имеет срок реализации 10 лет. В ходе проведенного технико-экономического обоснования проектов выяснилось, что они оба являются финансово реализуемыми и экономически целесообразными, позволят увеличить стоимость ООО «Восход».

Так, реализация проекта по созданию зерноперерабатывающего цеха позволит увеличить чистую прибыль предприятия на 7 585 102 руб. в десятом году его осуществления, а реализация проекта по созданию мясоперерабатывающего цеха – соответственно на 9 132 209 руб. в десятом году реализации.

Таким образом, исходя из полученных данных, второй проект позволит увеличить стоимость предприятия, оцениваемую доходным подходом, на большую сумму, чем проект по созданию зерноперерабатывающего цеха. Следовательно, согласно предлагаемой методике, проект создания цеха по мясопереработке является более предпочтительным для ООО «Восход», это следует учесть при стратегическом планировании производственной деятельности предприятия.

Также в дальнейшей работе планируется применение метода стратегического управления предприятием на основе оценки его стоимости при написании дипломной работы.

Реализация системы управления стоимостью компании предполагает, что целью и критерием эффективности деятельности является максимизация рыночной стоимости собственного капитала, т.е. "цены" предприятия. Для этого нужно обеспечить интеграцию разрабатываемой системы с системой бюджетирования, финансового анализа, бухгалтерского и управленческого учета. Постановка замкнутого контура управления стоимостью компании позволит обоснованно принимать решения:

- о необходимости изменений в составе активов компании, включая неоперационные (избыточные), социальные и финансовые;
- о целесообразности участия в капитале других компаний;
- об эффективности существующих бизнесов компании и открытии новых бизнес-линий;
- о характере динамики стоимости имущества и компании в целом с учетом поставленных стратегических и оперативных целей управления, а также многих других задач.

При таком подходе к управлению имуществом сглаживаются классические противоречия менеджмента, что обеспечивает выживаемость и высокую конкурентоспособность предприятия.

Итак, изложенная информация и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильная избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.