**Л2 Эконом Обоснован Страт Решений.**

**Лекции Экономическое обоснование стратегических решений в логистике и УЦП**

**Л1. Предмет и задачи дисциплины «Экономическое обоснование стратегических решений»**

**Предметом исследования данной дисциплины как научной дисциплины** является изучение положительного и отрицательного опыта деятельности различных предприятий по формированию и реализации организационных стратегий, их классификация, обобщение и группирование факторов, подходов и методов по совершенствованию стратегического процесса и механизма реализации стратегии, их адаптация к рыночным условиям хозяйствования.

 **«Экономическое обоснование стратегических решений»–** это определенный вид управленческой деятельности, которая имеет свой инструментарий и методы, и является, как правило, прерогативой высшего звена менеджмента, обеспечивающего проведение аналитических исследований динамики рынка и выявление долгосрочных тенденций развития отрасли, конкурентных отношений, их влияния на организационные процессы и возможность устойчивого развития предприятия на рентабельной основе, оценки потенциала, сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешнего окружения, в совокупности определяющих выбор будущей стратегии развития предприятия.

Таким образом, при разработке стратегии менеджерам приходится учитывать и контролировать изменение множества факторов внешней и внутренней среды предприятия, своевременно адаптировать организационные системы (менеджмент, производство, марке тинг, сбыт, финансы, НИОКР и т.п.) под требования рынка, что, несомненно, оказывается достаточно сложным процессом. Поэтому, стратегический менеджмент – это и определенное искусство управления, требующее от менеджеров таких навыков как способность предвидения, прогнозирования будущего расклада сил на рынке, определения места предприятия с учетом его реальных ресурсных возможностей.

Организации, обладающие подобным искусством, располагают соответственно дополнительными конкурентными преимуществами, так как первыми находят незанятые ниши на рынке, выходят с новой или усовершенствованной продукцией, применяют новые технологии в производстве, менеджменте, маркетинге, фактически являясь лидерами в своей отрасли.

 Составляющие стратегического управления. Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений

 Перспективно-целевые решения в системе стратегического управления предприятием

1. Стратегическое видение – это формулирование долгосрочной перспективы развития предприятия, определение сферы деятельности, технологии, целевой аудитории, географических и товарных рынков, возможностей и образа организации, какой она должна стать в будущем.

 2. Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, предприятием или подразделением, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и конкретного места в отрасли, возможностей развития.

3. Миссия – это характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса (сферы деятельности).

4. Стратегия – интегрированная модель действий, предназна

Видение Сфера бизнеса Миссия Стратегии Программы и планы 24 ченных для реализации стратегического видения, миссии, целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для обоснования перспективных направлений деятельности и развития.

5. Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Стратегическое планирование – это формализованный процесс экономического обоснования миссии, направлений развития, долгосрочных и краткосрочных целей предприятия, и стратегии их достижения. Стратегические планы чаще используются в отраслях с умеренными темпами развития технологий, продукции, факторов внешней среды, где имеется возможность сделать достаточно точный прогноз. Однако в формальных

Лекция 2. Стратегический подход к управлению организацией

В современной литературе по менеджменту выделяют четыре основных условия, определяющие актуальность стратегического управления: 1. Во второй половине XX века число управленческих задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению исходя из ранее накопленного опыта. 2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем. 3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине прошлого века, все меньше соответствовала реальным условиям решения возникавших задач. 4. Усиливалась нестабильность внешней среды организаций, что повышало вероятность внезапных стратегических изменений, их непредсказуемость. Вследствие насыщения рынка товаров и услуг в развитых странах происходит процесс глобализации рынков, возникновения крупных транснациональных корпораций, которые уже не могли ограничиваться в своей деятельности оперативным, тактическим планированием и менеджментом. Возникла необходимость в долгосрочном планировании и управлении, нацеленном на перспективу. Это и обусловило потребность в новом направлении теории управления, в результате чего в середине 1970-х годов появился стратегический менеджмент. 14 Опыт развития отечественных предприятий в переходный период показал, что многие из них оказались не готовы к жестким условиям рыночной среды и конкуренции. При этом самые крупные производства, как, например, ОАО «Фандок», ОАО «Борисовский ДОК», ОАО «Минскпроектмебель», ЧУП «Брестская мебельная фабрика и другие, испытывали наибольшие сложности с обеспечением финансовой ликвидности, рентабельности в течение длительного периода. Под влиянием жесткой конкуренции некоторым предприятиям пришлось перепрофилировать свои подразделения. Так, ОАО «Борисовский ДОК» пришлось отказаться от мебельного производства вследствие его убыточности и направить свои ресурсы в производство плит ДВП, ДСП, основная часть которых начала реализовываться на экспорт. Изменение стратегических ориентиров позволило стабилизировать прибыльность предприятия. Многие производители, несмотря на сложность положения: изношенность основного капитала, низкую рентабельность, недостаток оборотных и инвестиционных средств, - пытаются всеми силами удержать свое место в отрасли. Недостаточно способствует этому государственная экономическая политика. В регулировании отношений, особенно в регионах, часто используется административный принцип, сохраняются ограничения роста цен на продукцию предприятий, высокая налоговая нагрузка, значительный удельный вес государства в собственности предприятий, что сужает возможности их стратегического выбора. Тем не менее, во многом положение предприятий связано с их собственными недостатками в области операционного и стратегического менеджмента. Исследования показывают, что большинство отечественных предприятий до настоящего момента не использовали преимущества стратегического планирования, не разрабатывали долгосрочных стратегий развития. В таких условиях проблематично обеспечить устойчивые показатели роста в долгосрочном периоде. В результате, износ основного капитала на многих предприятиях отрасли достиг 70%-ного уровня. Отсюда неконкурентоспособность продукции, сложности со сбытом, недостаток оборотных средств, убытки. Так, например, в 2003 году количество убыточных предприятий в промышленности в целом по стране достигло рекордного уровня – 38%. Динамика развития отечественного рынка подтверждает, что в современных условиях исключительно важным становится умение использования гибкого управления, ориентированного на долгосроч- 15 ную перспективу и обеспечивающего адаптацию предприятия к быстро меняющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникающие изменения достигается посредством организации стратегического менеджмента на предприятии, обеспечивающего возможность предвидения неблагоприятных событий и оценки их влияния на перспективы развития бизнеса в отраслях химико-лесного комплекса на внутреннем и внешнем рынках. Стратегический менеджмент ─ это процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения [42, c.6]. А.А.Томпсон, А.Дж. Стрикленд определяют стратегический менеджмент как процесс формирования менеджментом стратегического видения, постановки целей, миссии, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации [44, с.36]. По мнению И.И. Мазура, В.Д. Шапиро, стратегическое управление включает разработку и совершенствование миссии, ее долгосрочных целей, планов и прогнозов, методов хозяйствования, организационной структуры, бизнес-процессов и реализацию соответствующей стратегии предпринимательской деятельности в условиях рыночной среды [29, с.187]. Таким образом, стратегический менеджмент можно рассматривать как определенный организационный механизм управления стратегией, который на основе системного подхода обеспечивает достижение соответствия между внутренним ресурсным потенциалом предприятия и внешними возможностями развития. Поэтому, многие авторы вполне справедливо сводят понятие стратегического управления к определению сущности «стратегии». По мнению О. Виханского, стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средства и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [13]. М. Мескон определяет стратегию как общий всесторонний план достижения долгосрочных целей организации, разработанный с учетом реальной ситуации в отрасли и на предприятии [34]. 16 По исследованиям А.Томпсона, А. Стрикленда, стратегия компании – это комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [44, с.32]. Первоначально слово «стратегия» взято из военного лексикона и понималось как искусство развертывания войск в бою. Впервые стратегическая концепция была изложена китайским полководцем Сунь-Цзы в 500 г. до н. э. в трактате «Искусство ведения войны». По мнению автора, формирование эффективной стратегии базируется на соблюдении следующих принципов: побеждай без сражения, избегай сильных мест противника, нападай на слабые, вводи соперника в заблуждение, действуй стремительно и предусмотрительно, управляй противником, руководи авторитетно [31]. Как видно, эти принципы достаточно актуальны и при формировании современной бизнесстратегии при наступлении на конкурентов. Длительное время в науке под стратегией понималось искусство управления ресурсами организации, или государства. Концепция «ресурсного управления» появилась в 30-е годы ΧΧ века в результате экономического кризиса в США. Именно в этот период многие фирмы и государство начинают задумываться о необходимости применения долгосрочного планирования, обеспечивающего возможность сбалансированного развития экономики и рационального использования ресурсов, особенно природных. Всем стало очевидно, что рыночные механизмы оказываются недостаточно эффективными для обеспечения стабильного экономического роста предприятий, экономики в целом. Это и послужило определенным толчком к развитию подходов стратегического менеджмента. Таким образом, в современном понимании сущность стратегического управления сводится к разработке и реализации

**Лекция 3. Основные категории стратегического менеджмента.**

1.  Стратегический менеджмент и стратегическое планирование.

**2.**Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента.

3. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Стратегический менеджмент и стратегическое планирование, стратегическое и оперативное (тактическое) управление: сходства и различия.

Стратегия как ключевая категория стратегического менеджмента. Понятие и аспекты стратегии. Подходы к определению стратегии. Функции стратегии.

Уровни стратегии. Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии.

Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Разработка стратегий компаний является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто менеджеры ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде, без учета их конкретных видов. В результате стратегическое планирование обедняется, связать различные стратегии воедино не удается, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер. Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

*Классификация стратегий по уровням компании.*

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии (с. 9)1. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы:

1. Главная стратегия (стратегия компании в целом).

2. Стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица).

3. Функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими.

4. Стратегии команд, рабочих групп и работников.

**Лекция 4 Сущность процесса стратегического управления**

﻿

Функции стратегического управления. Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

* Планирование стратегии.
* Организация выполнения стратегических планов.
* Координация действий по реализации стратегических задач.
* Мотивация за достигнутые стратегические результаты.
* Контроль за процессом выполнения стратегии.

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование. Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов-условий функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?), направление (каковы тенденции будущего?), величина (насколько существенны будут перемены?). С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию (сферу бизнеса, глобальную цель), определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов.

Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития; создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию.

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления.

Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой системы стимулов за достижение поставленных стратегических результатов.

Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявить ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Определение сущности стратегического управления. Главной целью стратегического управления является развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Совокупность рассмотренных функций и цели определяет сущность стратегического управления.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

Особенности стратегических решений. Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений.

К числу стратегических решений следует отнести все решения, затрагивающие основные стороны деятельности предприятия, ориентированные на перспективу и принимаемые в условиях неопределенности.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Главными из них являются следующие:

* инновационный характер;
* направленность на перспективные цели и возможности;
* сложность формирования при условии, что множество Лекция 5. Правила и процедуры разработки стратегий

Лекция 5. Правила и процедуры разработки стратегий

## **Характеристика стратегий.** Характеристики стратегий

В [финансовом менеджменте](https://economy-ru.info/info/4341) широко используются различные виды моделей. В широком смысле модель представляет собой любой образ, мысленный или условный аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его заместителя или представителя . Известны различные [классификации моделей](https://economy-ru.info/info/181394) в экономике в частности, весьма распространены дескриптивные, нормативные и предикативные модели, жестко детерминированные и [стохастические модели](https://economy-ru.info/info/3085), [балансовые модели](https://economy-ru.info/info/3073) и др. Модели применяются для описания имущественного и [финансового положения предприятия](https://economy-ru.info/info/61324), характеристики стратегии финансирования [деятельности предприятия](https://economy-ru.info/info/61040) в целом или отдельных ее видов, управления конкретными видами активов и обязательств, прогнозирования основных [финансовых показателей](https://economy-ru.info/info/61319), [факторного анализа](https://economy-ru.info/info/4122) и др. Достаточно подробную характеристику аналитических методов и моделей можно найти в специальной литературе (см., например, [Ковалев, 2001]).  [[c.322]](https://economy-ru.info/page/099242196182009067201163198073214175157079084118)

Опишите основные характеристики стратегии конкуренции.  [[c.74]](https://economy-ru.info/page/146064036237054054226137222204036076044244062139)

Рассмотрим более подробно характеристики стратегий внутреннего роста, представленных в табл. 8. Здесь мы разовьем более глубокое понимание преимуществ, недостатков и [характерных черт](https://economy-ru.info/info/97769) этих стратегий.  [[c.140]](https://economy-ru.info/page/020090148172125028013214210172136251232001167023)

Характеристики стратегии обеспечения [финансирования бизнес](https://economy-ru.info/info/50315)-проекта предприятия и возможные значения оценок ее качества  [[c.94]](https://economy-ru.info/page/173170073019016087207133079146159232039010088096)

Наименование групп Возможные значения [оценки качества](https://economy-ru.info/info/16192) группы характеристик стратегии обеспечения финансирования  [[c.94]](https://economy-ru.info/page/175243119121120060036198187027227238011120036112)

Как и стратегия лидерства в издержках, удачная дифференциация позволяет создать оборону от основных сил конкуренции в отрасли. Основные характеристики стратегии дифференциации приведены в табл. 6.2.  [[c.107]](https://economy-ru.info/page/016004068158155029209214183089048146199029171093)

Причиной выбора [такой стратегии](https://economy-ru.info/info/133439) часто является отсутствие или недостаток ресурсов, однако более важная причина — усиление барьеров входа в отрасль или на рынок. Именно поэтому [стратегия фокусирования](https://economy-ru.info/info/24745), или [узкой специализации](https://economy-ru.info/info/1645), присуща, как правило, небольшим предприятиям, хотя ею могут воспользоваться и крупные предприятия. При применении [такой стратегии](https://economy-ru.info/info/133439) необходимо помнить, что потенциал бизнеса ограничивается, прибыль может быть упущена. Кроме того, возможна конкуренция с [крупными фирмами](https://economy-ru.info/info/149301), использующими [эффект масштаба производства](https://economy-ru.info/info/33751). Выделяют два направления фокусирования в пределах выбранного [сегмента рынка](https://economy-ru.info/info/16028) фирма старается достичь преимущества в издержках, либо усиливает [дифференциацию продукции](https://economy-ru.info/info/33006), либо осуществляет то и другое. Основные характеристики стратегии фокусирования приведены в табл. 6.3.  [[c.108]](https://economy-ru.info/page/167173023194073121136224181221118172102215208006)

Основные характеристики стратегии первопроходца приведены в табл. 6.4-  [[c.111]](https://economy-ru.info/page/054123121217189130062132025029198115232106119155)

Сравнительная характеристика стратегий  [[c.63]](https://economy-ru.info/page/080074239124239154148225061010152146246213229100)

Характеристики стратегий Тип стратегий  [[c.63]](https://economy-ru.info/page/127155013139209012101111199202081187043186068239)

Характеристики стратегий Вид [базовой стратегии](https://economy-ru.info/info/173589) Условия формирования  [[c.163]](https://economy-ru.info/page/189200153213006124213195150112129239033073118082)

[Общая характеристика](https://economy-ru.info/info/113065) [стратегий диверсификации](https://economy-ru.info/info/6132) приведена в табл. 20.4.  [[c.577]](https://economy-ru.info/page/167135046103097235188041005116119097186102134099)

[Общая характеристика](https://economy-ru.info/info/113065) стратегий диверсификации  [[c.577]](https://economy-ru.info/page/204161245076018027025064030140125106012055199090)

[Стратегии диверсификации](https://economy-ru.info/info/6132) [Общая характеристика](https://economy-ru.info/info/113065) стратегии  [[c.577]](https://economy-ru.info/page/089098157153016121097053085071234033239253244224)

Назовите [корпоративные стратегии](https://economy-ru.info/info/17698) диверсификации. Дайте [общую характеристику](https://economy-ru.info/info/113065) [стратегий диверсификации](https://economy-ru.info/info/6132) и их разновидностей.  [[c.611]](https://economy-ru.info/page/207100197226156093208036004191160068156220218122)

Для анализа разрыва полезно разработать профиль [стратегии предприятия](https://economy-ru.info/info/198083) (табл.38). Для составления такого профиля все наиболее важные характеристики стратегии предприятия в настоящее время оценивают в баллах, все оценки заносят в табл. 38. Затем аналогичным образом оценивают [оптимальную стратегию](https://economy-ru.info/info/20729) предприятия, и оценки заносят в ту же таблицу. Соединяя отрезками помеченные клетки таблицы, получают два профиля фактической и [оптимальной стратегии](https://economy-ru.info/info/20729) предприятия. Чем ближе фактический профиль к оптимальному, тем ближе [стратегия предприятия](https://economy-ru.info/info/198083) к оптимальной. Если по отдельным характеристикам стратегия предприятия далеко отстоит от оптимальной, следовательно, именно здесь и находятся "[узкие места](https://economy-ru.info/info/12938)" в стратегии и именно сюда нужно направить основные усилия для ликвидации стратегического разрыва.

Лекция 6. Выбор стратегии: общие подходы

1. Общие принципы стратегического менеджмента.2. Соотношение миссии, целей и задач организации, со­гласование и обеспечение единства. Формулирование и анализ стратегических альтернатив.

**Стратегическое планирование** - это одна из функций [стратегического управления](http://www.stplan.ru/articles/theory/strman.htm), которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

**Система стратегического планирования** дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

**Процесс стратегического планирования** в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

[Определение миссии и целей организации](http://www.stplan.ru/articles/theory/goals.htm). Целевая функция начинается с установления миссии предприятия, выражающей философию и смысл его существования.

**Миссия** – это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении. Обычно в ней детализируется статус предприятия, описываются основные принципы его работы, действительные намерения руководства, а также дается определение самых важных хозяйственных характеристик предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и т.д. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования предприятия.

**Цель** – это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации. Основные характеристики **цели стратегического планирования** заключается в следующем:

* четкая ориентация на определенный интервал времени;
* конкретность и измеримость;
* непротиворечивость и согласованность с другими миссиями и ресурсами;
* адресность и контролируемость.

Исходя из миссии и целей существования организации строятся стратегии развития и определяется политика организации.

**Стратегический анализ** или как его еще называют «портфельный анализ» (в случае анализа диверсифицированной компании) является основным элементом стратегического планирования. В литературе отмечается, что портфельный анализ выступает в качестве инструмента стратегического управления, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные и перспективные ее направления.

Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц. С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям.

Лекция 7. Сущность процесса стратегического управления

Термин «менеджмент» предполагает три аспекта: 1. «Кто» управляет «кем» (институциональный аспект). Этот аспект характеризует исполнителей задач управления, в частности, менеджеров и органы управления. С другой стороны, таким образом определяют, кто управляет, в частности лиц и других сотрудников, связанных с решениями. 2. «Как» осуществляется управление, и «как» оно влияет на управляемых (функциональный аспект). Этот аспект характеризует, во-первых, деятельность и формирование менеджеров и органов управления. Здесь можно рассматривать как возможные функции управления, так и специальные характеристики деятельности менеджеров (стили управления). С другой стороны, характеризуются отношения воздействия менеджера на управляемых (эффективность управления). 3. «Чем» осуществляется управление? (инструментальный аспект). Этот аспект относится к инструментам, которыми пользуются менеджеры для осуществления своих задач (инструменты управления). Вследствие этого существует такое трактование понятия «менеджмент»: 1. Менеджмент как функция, вид самостоятельной профессиональной деятельности. 2. Менеджмент как интеграционный процесс, позволяющий формировать организации и управлять ими. 3. Менеджмент как специфический орган или аппарат управления современными организациями. 4. Менеджмент как определённая категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. 5. Менеджмент как специфическая область знаний (как самостоятельная наука и искусство). В науке принято выделять специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента, которые называют видами менеджмента. На сегодняшний день существует большое количество классификаций видов менеджмента рассмотрим их более подробно (рис. 1.2). В зависимости от функциональной принадлежности — определенной сферы деятельности организации или её звеньев — менеджмент подразделяют на следующие виды. Маркетинг-менеджмент занимается процессами управления изучения рынков, сложившейся и перспективной конъюнктуры, созданием каналов сбыта, формированием ценовой политики, рекламной деятельностью. С его помощью осуществляется изучение поведения фирмы на рынке, оценка текущей и перспектив- 1.1 Сущность, роль и место стратегического менеджмента в организации 9 ной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т. п. Производственный менеджмент включает в себя управление основными, вспомогательными и обеспечивающими процессами, в результате которых производятся товары, поставляемые организацией на рынок. Производственный менеджмент обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Менеджмент в области материально-технического снабжения и сбыта продукции заключается в управлении процессами оформления хозяйственных договоров на поставку материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий, их доставку, процессами входного контроля, упаковки, хранения и поставки готовой продукции потребителям. Рис. 1.2 – Виды менеджмента Менеджмент персонала направлен на планирование трудовых ресурсов; отбор персонала; оценку кадров и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора; определение заработной платы и льгот; профессиональную ориентацию и адаптацию, обучение и повышение квалификации, оценку трудовой деятельности. Финансовый менеджмент направлен на управление движением финансовых ресурсов и управление финансовыми отношениями, возникающими между хозяйственными субъектами в процессе движения финансовых ресурсов. Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются риск-менеджмент и налоговый менеджмент. Налоговый менеджмент занимается поиском законных способов оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов.

Сущность стратегического менеджмента Инновационный менеджмент осуществляет управление нововведениями. Он имеет своим объектом осуществление, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества. Инновационный менеджмент направлен на управление материализацией (овеществлением) творческой деятельности людей по созданию продуктов, которые техническими, организационными, экономическими характеристиками превосходят существующие или не имеют себе аналогов. Инвестиционный менеджмент — это менеджмент, специализирующийся на управлении инвестициями. Поскольку инвестиция — это вложение капитала с целью получения в будущем прибыли и (или) положительного денежного потока в пользу владельцев бизнеса, то инвестиционный менеджер должен обладать качествами стратегического управленца. Он должен правильно определять приоритеты, организовывать «длинные» потоки материальных и финансовых ресурсов, вдохновлять персонал на долгосрочные цели. Антикризисный менеджмент — система мер, связанная с выживанием любой организации в период перманентного кризиса общества в целом. Получается своеобразное «управление против кризиса».

Лекция 8. Стратегии диверсификации Стратегии диверсифицированного роста

Эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

* + *стратегия центрированной диверсификации* базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе. То есть существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы. Такими возможностями, например, могут быть возможности используемой специализированной системы распределения;
	+ *стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;
	+ *стратегия конгломеративной* диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

### Типология конкурентных стратегий Ф. Котлера

В рамках данной типологии Филипп Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, новичок, ведомый или «нишевик». Каждому из них мэтр маркетинга предписывает особый стиль поведения на рынке.

**Стратегии лидера рынка.** Лидер рынка, как правило, является ориентиром для других компаний в вопросах ценообразования, выпуска новых товаров, выхода на новые территории дистрибьюции и интенсивности продвижения. Лидеру рынка никогда нельзя терять бдительности, так как другие компании пытаются оспорить его позицию или нажиться на его слабости.

Чтобы сохранить ведущую позицию, доминирующие компании должны искать пути:

* увеличения общего спроса на рынке;
* защиты имеющейся доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий;
* и/или еще большего увеличения доли своего присутствия на рынке, даже если размеры рынка не меняются.

**Стратегии новичка рынка.** В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке.

Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. К наступательным стратегиям относятся:

* лобовая атака (направлена скорее на сильные, чем на слабые стороны конкурента и идет сразу по нескольким направлениям);
* фланговая атака (через выявление наиболее слабых мест конкурента);

Лекция 9. Персональный фактор в реализации логистической стратегии

Логистика – ключевые факторы эффективности. В ежегодном февральском XXII Московском Международном Логистическом Форуме (ММЛФ-2019), который проходит 11 - 15 февраля 2019 года, принимают участие профессионалы из торговых, производственных и логистических компаний.

Специалистами обсуждаются итоги ушедшего года, планы деятельности и развития на ближайшую и среднесрочную перспективу, практика успешного управления логистикой компаний из различных секторов экономики. На секциях обсуждаются вопросы управления эффективным перемещением продуктов на внутреннем и внешнем рынках, охватывающие всю цепочку товародвижения – от закупок сырья и материалов, и до поставки конечным потребителям.

На Пленарной сессии, посвященной теме «Развитие логистики и управление цепями поставок в России и мире: итоги 2018 года. Прогноз, новые технологии и решения» выступили Marinus Jos, вице-президент, Европейская логистическая ассоциация (Брюссель), Шульга Денис, директор по логистике, X5 Retail Group, Рыжонков Руслан, Head of Supply Chain, Russia Metro Group, Лихарев Сергей, вице-президент по логистике, ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат». В выступлении «Роботы и логистика: главное для стратегии 2020» J. Marinus отметил основные тренды, которые следует ожидать в ближайшей перспективе. Уже сейчас роботизация проникла во многие сферы нашей жизни, начинается внедрение искусственного интеллекта и машин, умеющих управлять не только кухонной техникой, но и сложными производствами. Роботы самых разных видов и форм становятся помощниками человека, но не нужно забывать, что человек должен управлять ими, а не наоборот. Как считает J. Marinus, логистика должна быть эластичной и все больше внимания необходимо уделять окружающей среде, переработке и вторичному использованию различных материалов. Свою презентацию Д. Шульга посвятил теме эффективного управления затратами, обозначив основные ошибки и «хорошие привычки» логистов. Как считает спикер, затраты не должны быть низкими. Они должны быть оптимальными для текущей бизнес-модели и CVP, а себя всегда нужно сравнивать с лучшими в своей отрасли. Об основных принципах организации эффективной цепочки поставок ритейлера и поставщика рассказал Р. Рыжонков. «Мы создаем ценность, когда упрощаем жизнь поставщикам и открываем путь к нашим ТЦ небольшим производителям, а также ускоряем поставки, оптимизируя инфраструктуру», – уверен Р. Рыжонков.

Акцент на управление цепями поставок в металлургии с использованием модели SCOR и методологии DDMRP сделал в своем выступлении С. Лихарев. Рассматривая работу логистики, спикер приходит  к выводу, что фокусировка задач только на затратах и недостаточная координация работы подразделений приводит к появлению случаев субоптимизации.

Лекция 10. Использование современных информационных технологий при обосновании стратегических решений в логистике.

Анализ логистических систем – это процедура выработки, обоснования и принятия решений в процессе исследования и формирования логистических систем предприятий. Потребность в анализе логистических систем возникает в следующих случаях: 1) при решении логистических задач: – когда определяется, что нужно знать и понимать специалистам службы логистики и других функциональных подразделений предприятия; – когда требуется увязка цели логистической системы со множеством средств ее достижения; – когда элементы логистической системы имеют разветвленные связи, которые могут вызывать отдаленные последствия в различных звеньях цепи поставок, и решения по ним требуют учета общих затрат по цепи поставок продукции; – когда имеют место трудно сравниваемые варианты решений или достижения комплекса целей; 2) при формировании новых логистических систем; 3) при осуществлении деятельности по улучшению бизнеса; 4) при принятии стратегических решений в области логистики, учитывающих факторы неопределенности и риска; 5) при выработке ответственных решений на отдаленную перспективу (15–20 лет). Потребность в анализе логистических систем возникает тогда, когда хочется многого, а возможности и средства ограничены. В этих условиях важно упорядочить процедуру определения целей – выяснить их приоритеты и иерархию. Суть анализа состоит в том, чтобы сложное превратить в простое, т. е. труднопонимаемую логистическую проблему превратить в серию задач, имеющих методы решения, найти эффективные средства управления сложными логистическими объектами. Порядок исследования логистической системы: 1) логистическая система разбивается на составляющие элементы в целях выделения задач, более доступных для решения; 2) выбираются и применяются наиболее подходящие специальные методы для решения отдельных задач; 3) частные решения объединяются таким образом, чтобы было построено общее решение глобальной задачи логистической системы. Основные задачи, решаемые при анализе логистических систем: 1) правильно и четко описать логистическую систему, сформулировать ее основные цели; 2) установить степень взаимосвязи целей логистической системы со средствами их достижения; 3) выявить назначение элемента, решающего логистическую задачу, с тем чтобы определить его состав, методы, формы и способы взаимодействия с другими элементами логистической системы; 4) выявить назначение элемента, решающего логистическую задачу, с тем чтобы определить его состав, методы, формы и способы взаимодействия с другими элементами логистической системы; 5) разработать несколько вариантов развития логистической системы при воздействии различных факторов внутренней и внешней среды; 6) выбрать оптимальный курс развития логистической системы; 7) выявить эффективность организации управления предприятием, функции и структуру органов управления; 8) разработать конкретные показатели функциониро

 ЭТАПЫ АНАЛИЗА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ Анализ логистической системы включает в себя несколько этапов: 1) осознание логистической проблемы. Логистическая проблема – несоответствие между необходимым (желаемым) и фактическим положением дел в области логистической деятельности предприятия. Правильное и точное формулирование логистической проблемы является первым и необходимым этапом исследования логистической системы. Проблемы определяются на основе функционирования логистической системы и ограничений внешней среды. К логистической системе могут предъявляться следующие требования: гибкость, необходимость быстрой адаптации к изменениям внешней среды в условиях политической и экономической нестабильности, возможности функционирования при неразвитой инфраструктуре и сфере обращения и др.; 2) формулирование глобальной цели и критерия оценки эффективности функционирования логистической системы. Для того чтобы сформулировать глобальную цель логистической системы предприятия, а также выбрать критерий оценки эффективности функционирования логистической системы, необходимо знать особенности логистического бизнеса, теорию систем и технологию функциониования объекта исследования; 3) структурирование логистической проблемы. Чтобы определить логистическую систему,

 МЕТОДЫ СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА Основные методы, используемые при анализе логистических систем. 1. Метод сценариев – является средством первичного упорядочения логистической проблемы, получения и сбора информации о взаимосвязях решаемой проблемы с другими, о возможных и вероятных направлениях будущего развития. Сценарий – преимущественно качественное описание возможных вариантов развития исследуемого логистического объекта при различных сочетаниях определенных (заранее выделенных) условий. Сценарий в развернутой форме показывает возможные варианты развития событий для их дальнейшего анализа и выбора наиболее реальных и благоприятных. Группа экспертов по логистике составляет план сценария, где намечаются функциональные области логистики, а также факторы внешней среды, учитываемые при постановке и решении логистической проблемы. Различные разделы сценария пишут обычно разные группы экспертов. 2. Метод Дельфи. В отличие от метода сценариев метод Дельфи предполагает предварительное ознакомление экспертов по логистике с ситуацией с помощью какой-либо модели. Этапы метода Дельфи: 1) нескольким экспертам предлагается один и тот же вопрос;

Лекция 11. Анализ финансового состояния логистической компании

Вопрос об оптимизации долговой нагрузки компаний остается одной из нерешенных загадок финансового менеджмента, однако представляет один из ключевых элементов оценки стоимости компании. Базовые теории, разработанные еще в 60 - 70-е годы, уже не могут решить многие ключевые задачи, поставленные перед экономической наукой. С другой стороны, растущая волатильность рынков вызывает повышенный интерес к таким аспектам менеджмента, как жизненный цикл компаний, при этом современной науке присуще углубление и систематизация знаний из различных отраслей. Целью статьи является демонстрация альтернативной теоретической концепции оптимизации долговой нагрузки, которая объединяет жизненный цикл компании с традиционной моделью оптимизации левериджа по критерию минимизации средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

Первый элемент концепции - это жизненный цикл предприятия. Ограниченность современных исследований заключается в том, что нет четкой взаимозависимости прошлых и будущих (ожидаемых) показателей компании, «сквозной» системы их динамики, а исторические и будущие денежные потоки анализируются индивидуально, без учета жизненного цикла. Здесь следует упомянуть работу Е. Глуховой [1]. В исследовании анализируются современные теории жизненных циклов, оценивается возможность их использования на практике. При этом уточняется, что «в классических теориях и исследованиях по анализу и проектированию организаций, как правило, рассматриваются зрелые или находящиеся на определенном этапе развития компании, при этом не учитываются детально предшествующие этапы развития организации или дальнейшие перспективы ее развития» [1, с. 111]. Соответственно, ученые при оптимизации структуры капитала сталкиваются с невозможностью четкой увязки прошлых показателей деятельности компании, соответствующих определенному этапу жизненного цикла как самой компании, так и отрасли, и ожидаемых показателей, опять же соответствующих определенному этапу цикла как компании, так и отрасли.

Определенный интерес экономистов в настоящее время также вызывают современные концепции ученых, связанные как с общим становлением компании на протяжении жизненного цикла, так и с ее денежными потоками: модель жизненного цикла И. Адизеса [1, с. 112] и модель денежных потоков И. Ивашковской [2]. Первая модель демонстрирует концепцию поэтапного развития компании, начиная с момента зарождения и до момента смерти (рис. 1). Как изображено на рис. 1, самые большие риски присущи компании на стадиях, соответствующих росту, а наиболее значительный по величине денежный поток достигается на более поздних стадиях, расцвета и стабильности. При этом логична ситуация, при которой в середине жизненного цикла финансовый и инвестиционный денежные потоки как бы меняются местами, финансовый становится отрицательным, а инвестиционный - положительным.

Рис. 1. Кривая жизненного цикла в модели И. Адизеса

Модель денежных потоков И. Ивашковской представлена на рис. 2.

Проанализируем рис.2. Компания начинает генерировать положительный операционный денежный поток на стадии юности, он достигает своих максимальных уровней на центральных стадиях жизненного цикла, расцвета и стабильности и далее уменьшается со стадии аристократизма. Поэтому максимальным уровням операционного денежного потока на центральных стадиях расцвета и стабильности должна соответствовать максимальная стоимость компании. Безусловно, в определенные моменты времени компания может испытывать конъюнктурные колебания стоимости, но очевидно, что общая зависимость для оценки фундаментальной стоимости представлена именно на рис. 2.

Следующим элементом является то, как связаны между собой стоимость бизнеса и леверидж компании. Статическая компромиссная теория, или теория соотношения выгод от использования «налогового щита» и издержек банкротства, обычно определяется путем построения двух графиков, на нижнем приводится средневзвешенная стоимость капитала, на верхнем - стоимость компании (рис. 3).

Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. № 3 (21). 2014.

41

Анализ рис. 3 показывает, что максимизация стоимости компании в некоторый произвольный момент времени tn2 достигается при минимуме функции средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Как уже упоминалось, верхний график показывает стоимость компании, точнее, ее распределение в зависимости от средневзвешенной стоимости фондирования, нижний отражает саму фундаментальную зависимость для средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Точка D\* есть точка оптимальной структуры капитала. Тем не менее, очевидно, что рис. 3 демонстрирует «фотографию» долговой нагрузки фирмы по состоянию на некоторый оцениваемый момент времени. Здесь следует несколько расширить двухмерную интерпретацию оптимальной долговой нагрузки и дополнить ее третьим измерением, временем (t), для полноценного включения жизненного цикла в концепцию. Следует осуществить синтез графиков, которые продемонстрированы на рис. 1-3, в координатах трехмерного пространства. При этом шкала времени (t) служит для оценки стоимости компании, ключевой фактор постоянного движения стоимости в большую или меньшую сторону - это имплементированная фирмой структура капитала

Лекция 12. Проектирование развития компании, проектирование структуры капитала компании.

Вопрос об оптимизации долговой нагрузки компаний остается одной из нерешенных загадок финансового менеджмента, однако представляет один из ключевых элементов оценки стоимости компании. Базовые теории, разработанные еще в 60 - 70-е годы, уже не могут решить многие ключевые задачи, поставленные перед экономической наукой. С другой стороны, растущая волатильность рынков вызывает повышенный интерес к таким аспектам менеджмента, как жизненный цикл компаний, при этом современной науке присуще углубление и систематизация знаний из различных отраслей. Целью статьи является демонстрация альтернативной теоретической концепции оптимизации долговой нагрузки, которая объединяет жизненный цикл компании с традиционной моделью оптимизации левериджа по критерию минимизации средневзвешенной стоимости капитала (WACC).

Первый элемент концепции - это жизненный цикл предприятия. Ограниченность современных исследований заключается в том, что нет четкой взаимозависимости прошлых и будущих (ожидаемых) показателей компании, «сквозной» системы их динамики, а исторические и будущие денежные потоки анализируются индивидуально, без учета жизненного цикла. Здесь следует упомянуть работу Е. Глуховой [1]. В исследовании анализируются современные теории жизненных циклов, оценивается возможность их использования на практике. При этом уточняется, что «в классических теориях и исследованиях по анализу и проектированию организаций, как правило, рассматриваются зрелые или находящиеся на определенном этапе развития компании, при этом не учитываются детально предшествующие этапы развития организации или дальнейшие перспективы ее развития» [1, с. 111]. Соответственно, ученые при оптимизации структуры капитала сталкиваются с невозможностью четкой увязки прошлых показателей деятельности компании, соответствующих определенному этапу жизненного цикла как самой компании, так и отрасли, и ожидаемых показателей, опять же соответствующих определенному этапу цикла как компании, так и отрасли.

Определенный интерес экономистов в настоящее время также вызывают современные концепции ученых, связанные как с общим становлением компании на протяжении жизненного цикла, так и с ее денежными потоками: модель жизненного цикла И. Адизеса [1, с. 112] и модель денежных потоков И. Ивашковской [2]. Первая модель демонстрирует концепцию поэтапного развития компании, начиная с момента зарождения и до момента смерти (рис. 1). Как изображено на рис. 1, самые большие риски присущи компании на стадиях, соответствующих росту, а наиболее значительный по величине денежный поток достигается на более поздних стадиях, расцвета и стабильности. При этом логична ситуация, при которой в середине жизненного цикла финансовый и инвестиционный денежные потоки как бы меняются местами, финансовый становится отрицательным, а инвестиционный - положительным.

Проанализируем рис.2. Компания начинает генерировать положительный операционный денежный поток на стадии юности, он достигает своих максимальных уровней на центральных стадиях жизненного цикла, расцвета и стабильности и далее уменьшается со стадии аристократизма. Поэтому максимальным уровням операционного денежного потока на центральных стадиях расцвета и стабильности должна соответствовать максимальная стоимость компании. Безусловно, в определенные моменты времени компания может испытывать конъюнктурные колебания стоимости, но очевидно, что общая зависимость для оценки фундаментальной стоимости представлена именно на рис. 2.

Следующим элементом является то, как связаны между собой стоимость бизнеса и леверидж компании. Статическая компромиссная теория, или теория соотношения выгод от использования «налогового щита» и издержек банкротства, обычно определяется путем построения двух графиков, на нижнем приводится средневзвешенная стоимость капитала, на верхнем - стоимость компании (рис. 3).

Анализ рис. 3 показывает, что максимизация стоимости компании в некоторый произвольный момент времени tn2 достигается при минимуме функции средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Как уже упоминалось, верхний график показывает стоимость компании, точнее, ее распределение в зависимости от средневзвешенной стоимости фондирования, нижний отражает саму фундаментальную зависимость для средневзвешенной стоимости капитала (WACC). Точка D\* есть точка оптимальной структуры капитала. Тем не менее, очевидно, что рис. 3 демонстрирует «фотографию» долговой нагрузки фирмы по состоянию на некоторый оцениваемый момент времени. Здесь следует несколько расширить двухмерную интерпретацию оптимальной долговой нагрузки и дополнить ее третьим измерением, временем (t), для полноценного включения жизненного цикла в концепцию. Следует осуществить синтез графиков, которые продемонстрированы на рис. 1-3, в координатах трехмерного пространства. При этом шкала времени (t) служит для оценки стоимости компании, ключевой фактор постоянного движения стоимости в большую или меньшую сторону - это имплементированная фирмой структура капитала

Лекция 13. **Модель стратегической прибыли (факторная модель)**

В качестве оценки изменения рентабельности бизнеса компании может быть использована *модель стратегической прибыли* (*модель фирмы Дюпон* – *The* DuPont System of Analysis). Итоговым показателем модели является рентабельность собственного капитала (ROE), а составляющими элементами – факторы производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия, которые разделяются на составляющие более низкого порядка. Среди основных факторов модели можно выделить следующие.

* 1. *Рентабельность продаж* (*маржа чистой прибыли*), источником информации для расчета которой является "Отчет о прибылях и убытках" (форма № 2 бухгалтерской отчетности).
* 2. *Эффективность использования активов* (*оборачиваемость активов*) *–* обобщает показатели, представленные в следующих разделах баланса (формы № 1): I "Внеоборотные активы" и II "Оборотные активы".
* 3. *Финансовый рычаг,* рассчитываемый на основании информации из пассивного раздела баланса предприятия, который отражает структуру капитала, авансированного в деятельность предприятия:

 (4.13)

где "общий капитал" представляет собой сумму по всем источникам формирования активов, отражаемых в следующих разделах баланса: III ("Капитал и резервы"), IV ("Долгосрочные обязательства") и V ("Краткосрочные обязательства") (среди долгосрочных и краткосрочных обязательств можно выделить: займы и кредиты, подлежащие погашению как в течение 12 месяцев после отчетной даты, так и более, кредиторскую задолженность, доходы будущих периодов); *"Собственный капитал"* отражает только источники формирования активов по III разделу баланса (например, уставный капитал, нераспределенная прибыль и непокрытый убыток как прошлых лет, так и отчетного периода).

Рассмотрим более подробно состав и связь отдельных блоков модели с некоторыми показателями форм бухгалтерской отчетности.

* 1. Отчет о прибылях и убытках
* 1.1. *Валовые поступления от продаж* – *выручка* (денежный доход), полученная компанией от покупателей (заказчиков) за проданную продукцию, выполненные работы (оказанные услуги)[[1]](https://studme.org/49123/logistika/model_strategicheskoy_pribyli_faktornaya_model%22%20%5Cl%20%22gads_btm).
* 1.2. *Себестоимость реализованной продукции –* информация о расходах по обычным видам деятельности, которые сформировали себестоимость проданных товаров, выполненных работ и оказанных услуг (себестоимость продаж).

Для организаций торговли покупная стоимость товаров (фактическая себестоимость) включает в себя суммы, уплачиваемые продавцу за поставленный товар в соответствии с договором купли-продажи (без учета НДС), транспортно- заготовительные расходы, таможенные пошлины, невозмещаемые налоги, уплачиваемые в связи с приобретением единицы материально-производственных запасов, и др. Все остальные расходы – на административно-управленческие нужды, продажу товаров – считаются расходами отчетного периода.

На промышленных предприятиях все прямые производственные расходы включаются в себестоимость продукции (в соответствии с учетной политикой), в то время как непроизводственные расходы относятся к расходам отчетного периода.

* 1.3. *Переменные затраты* – расходы по обычным видам деятельности, связанные с продажей продукции, товаров, работ и услуг (*коммерческие расходы*):
	+ – на затаривание и упаковку изделий на складах готовой продукции;
	+ – погрузку продукции в вагоны, суда, автомобили и другие транспортные средства;
	+ – доставку продукции к местам отправления и стоимость доставки получателям;
	+ – рекламу и представительские расходы, комиссионные торговых агентов;
	+ – хранение и подработку товаров, в том числе аренду торговых помещений и складов готовой продукции;
	+ – страхование отгруженных товаров, продукции и коммерческих рисков;
	+ – покрытие недостачи товаров (продукции) в пределах норм естественной убыли.
* 1.4. *Постоянные затраты* – расходы по обычным видам деятельности, возникающие в процессе управления организацией и обусловленные ее содержанием как единого финансово-имущественного комплекса и не связанные с деловой активностью (*управленческие и общехозяйственные расходы*):
	+ – административно-управленческие расходы;

Лекция 14. Определение эффективности стратегических решений по изменению организационной структуры компании

Оценка эффективности является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или [плановых мероприятий](https://pandia.ru/text/category/plani_meropriyatij/), и проводится с целью выбора наиболее рационального варианта структуры или способа ее совершенствования. Эффективность организационной структуры должна оцениваться на стадии проектирования, при анализе структур управления действующих организаций для планирования и осуществления мероприятий по совершенствованию управления.

Подход к оценке эффективности различных вариантов организационной структуры определяется ее ролью как характеристики системы управления. Комплексный набор критериев эффективности системы управления формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

-по степени соответствия достигаемых результатов установлен­ным целям производственно-хозяйственной организации (начиная с уровня выполнения плановых заданий);

-по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры служит возможность наиболее полного и устойчивого достижения конечных целей системы управления при относительно меньших затратах на ее функционирование. Критерием же эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры служит возможность более полного и стабильного достижения установленных целей или сокращения затрат на управление, эффект от реализации которых должен за нормативный срок превысить [производственные затраты](https://pandia.ru/text/category/zatrati_proizvodstvennie/).

Принципиальное значение для оценок эффективности системы управления имеет выбор базы для сравнения или определение уровня эффективности, который принимается за нормативный. Здесь можно указать несколько подходов, которые могут [дифференцированно](https://pandia.ru/text/category/differentciya/) использоваться применительно к конкретным случаям. Один из них сводится к сравнению с показателями, характеризующими эффективность организационной структуры эталонного варианта системы управления. Эталонный вариант может быть разработан и спроектирован с использованием всех имеющихся методов и средств проектирования систем управления, на основе передового опыта и применения прогрессивных организационных решений. Характеристики такого варианта принимаются в качестве нормативных, при этом сравнительная эффективность анализируемой или проектируемой системы определяется на основе сопоставления нормативных и фактических (проектных) параметров системы с использованием преимущественно количественных методов сравнения. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры.

Однако возникают некоторые трудности применения указанных подходов, которые обусловлены необходимостью обеспечения сопоставимости сравниваемых вариантов. Поэтому часто вместо них используется [экспертная оценка](https://pandia.ru/text/category/yekspertnie_otcenki/) организационно-технического уровня анализируемой и проектируемой системы, а также отдельных ее под­систем и принимаемых проектных и плановых решений, или комплексная оценка системы управления, основанная на использовании количественно-качественного подхода, позволяющего оценивать эффективность управления по значительной совокупности факторов Экспертная оценка может являться составным элементом комплексной оценки эффективности системы управления, включающей все перечисленные подходы как к отдельным подсистемам, так и ко всей системе в целом

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы

Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности организации и затраты на управление При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), себестоимость (снижение себестоимости), объем капитальных вложений (экономия на капитальных вложениях), качество продукции, сроки внедрения новой техники и т. п.

Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда В качестве затрат на управление учитываются [текущие расходы](https://pandia.ru/text/category/tekushie_rashodi/) на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления, а также единовременные расходы на исследовательские и [проектные работы](https://pandia.ru/text/category/proektnie_raboti/) в области создания и совершенствования систем управления, на приобретение вычислительной техники и других технических средств, используемых в управлении, затраты на строительство.

При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности и ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении