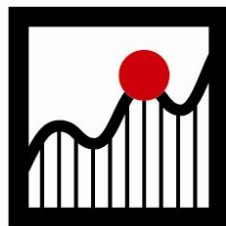


АССОЦИАЦИЯ СТРАТЕГИЯ СЕГОДНЯ



Возможности стратегического менеджмента в повышении эффективности деятельности компаний

Серов Михаил Алексеевич,
президент ассоциации
«Стратегия сегодня»



Тезисы:

Оценка состояния уровня развития стратегического менеджмента в развитых капиталистических странах:
возможности стратегического менеджмента в целях эффективного развития бизнеса исчерпаны 10-15 лет назад.

Состояние уровня развития стратегического менеджмента в России:
наблюдаются попытки применения стратегического менеджмента в большом бизнесе начиная с 2005 года, в среднем и малом бизнесе стратегический менеджмент в 99% компаний не применяется.

Ранжирование компаний по размеру и масштабу

Поскольку стратегический менеджмент в компаниях различного масштаба значительно различается по уровню и применяемым технологиям, применяется следующее ранжирование компаний по размеру и масштабу (по методике «ВТБ»)

Уровень бизнеса	Средняя величина выручки за год, в US\$
Большой бизнес	более 100 млн.
Средний бизнес	от 3 млн. до 100 млн.
Малый бизнес	до 3 млн.

Цель бизнеса:

Создание продуктов или услуг для реализации потребностей людей (формат «b2c») и организаций (формат «b2b»)

Цель владельца бизнеса:

Создание прибавочной стоимости таким образом, чтобы возникала возможность получать

Цель №1

дивиденды и продать часть или весь бизнес для

Цель №2

того, чтобы одномоментно обналичить результаты своих многолетних усилий

P.S. Когда компания не производит чистую прибыль, она начинает выполнять функции государства: создание рабочих мест, социальная защита, обучение.

Цели трех основных категорий людей в бизнесе и их три основные роли

Роль в бизнесе	Цель
<p data-bbox="162 505 484 562">Владельцы</p> 	<p data-bbox="958 462 1576 662">Получение дивидендов на уровне не ниже ставки АСД Максимизация стоимости бизнеса</p>
<p data-bbox="162 886 575 943">Управляющие</p> 	<p data-bbox="958 901 1329 943">Рост доли рынка</p>
<p data-bbox="162 1210 504 1268">Сотрудники</p> 	<p data-bbox="958 1143 1566 1322">Максимизация статуса Максимизация дохода Социальная защищенность Личностный рост</p>

Альтернативная ставка доходности (АСД)

Инвестиционные альтернативы	Доходность	1 - риск	Взвешенная доходность
Банковский депозит	10%	95%	9,5%
ПИФЫ (Паевые Инвестиционные Фонды)	25%	75%	18,7%
ОФБУ (Общие Фонды Банковского Управления, ofbu.ru)	16%	87%	13,9%
FOREX	100%	5%	5,0%
Недвижимость	30%	90%	27,0%
Управление бизнесом (ROA)	15%	80%	12,0%
Венчурные проекты	300%	3%	9,0%
Инвестиции в драгметаллы	30%	30%	9,0%
Инвестиции в антиквариат	20%	60%	12,0%
Итого		5,25	1,1617

$$АСД = \frac{\sum (\text{Доходность} \times (1 - \text{Риск}))}{\sum (1 - \text{Риск})} = \frac{1,1617}{5,25} = 22,13\%$$

22,13% средняя доходность по всем доступным инструментам, взвешенным с учетом риска

Расчет стоимости бизнеса

Три подхода к расчету стоимости компании:

1. Рыночный (котировка акций)

1. Метод рыночной цены (определение цены через стоимость акций)
 2. Метод компании-аналога (бенчмаркинг)
-

2. Доходный

1. Метод дисконтирования чистых денежных потоков (ДЧДП или FCF)
 2. Метод ROA
 3. Метод EVA
-

3. Имущественный

1. Метод полных активов
2. Метод чистых активов
3. Метод условной распродажи (Sale Off)

Расчет стоимости бизнеса

1. Метод дисконтирования чистых денежных потоков (ДЧДП или FCF)
 2. Метод полных активов
 3. Метод чистых активов
 4. Метод условной распродажи (Sale Off)
 5. Метод ROA
 6. Метод EVA
 7. Метод компании-аналога (бенчмаркинг)
 8. Метод рыночной цены (определение цены через стоимость акций)
- методы с 9 по 14 : капитализации денежного потока, метод Ольсона, и др.

Интегральная оценка стоимости

Метод
Средней
Стоимости

Метод
сделки

$\frac{\text{MAX} + \text{MIN}}{2}$

Необходимо:

- ↔ Качественный и точный Управленческий Учет (УУ)
- ↔ Качественный и точный бизнес-прогноз
- ↔ Макроэкономический анализ
- ↔ Анализ отрасли
- ↔ Анализ внешней среды
- ↔ Данные о компании аналоге
- ↔ Данные о курсовой стоимости акций
- ↔ Данные о рыночной стоимости всех видов активов
- ↔ Данные о стоимости всех доступных источников финансирования

Мотивация владельцев бизнеса

Рациональная

Основные цели:

1. Прирост (максимизация) стоимости бизнеса
2. Дивиденды (на уровне ставки АСД)
3. Рентабельность собственного капитала
4. Сохранение того, чем владеют и управляют: капитал, бизнес
5. Учет рисков

Социальная

Ориентация на:

1. Процесс развития бизнеса
2. Социальный статус
3. Вера в успех как основная причина результатов бизнеса, или недопонимание роли регулярного менеджмента
4. Стремление к динамичному росту при отсутствии понимания динамики внешней среды и состояния внутренней среды компании
5. Завышенная оценка эффективности личных усилий

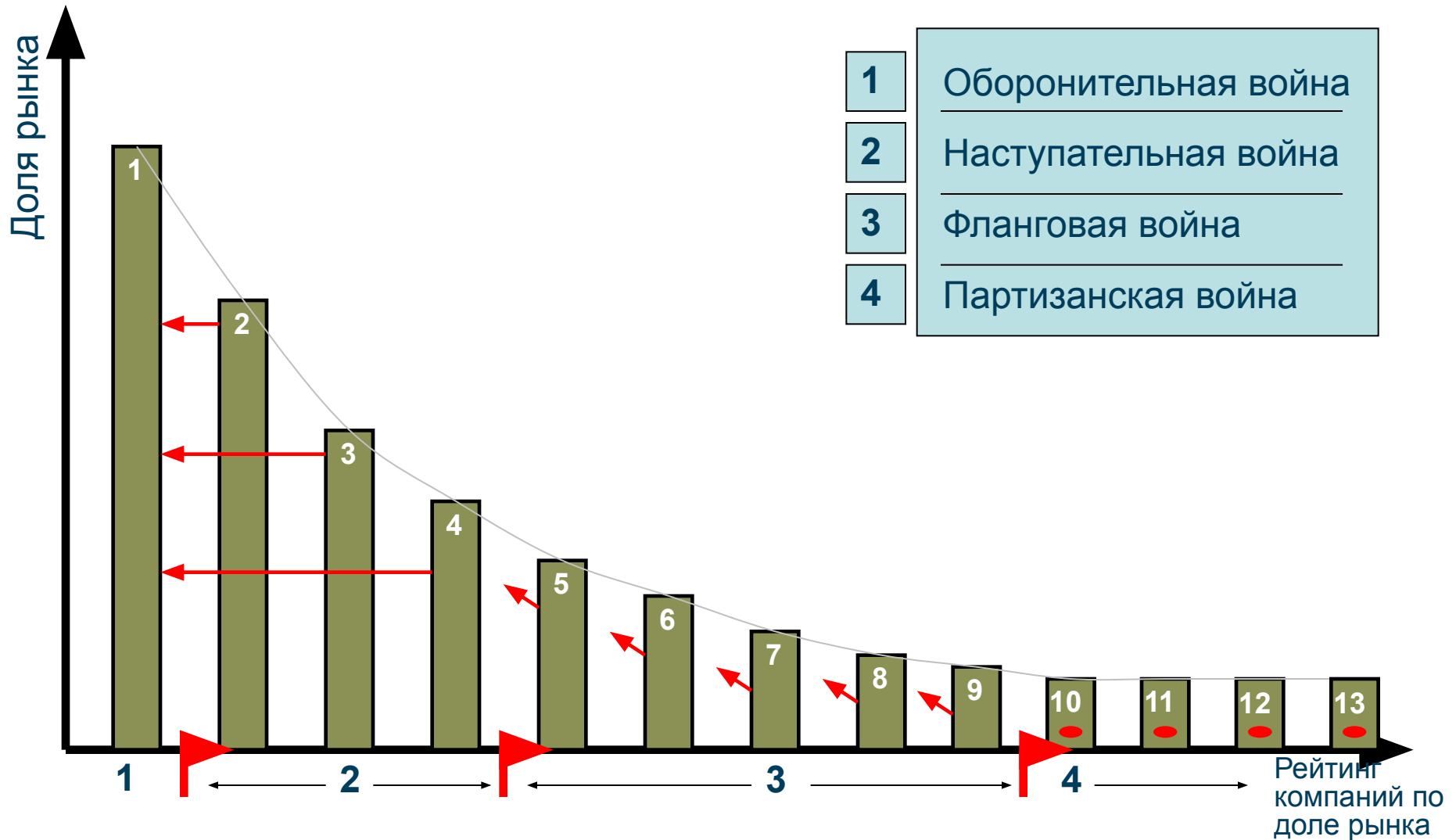
Карта основных возможностей развития бизнеса



Приоритет стратегии перед тактикой: принятие решений о направлениях развития бизнеса в условиях определенности будущего на примере жизненного цикла подотрасли и ее трансформации: фотобизнес на основе химического процесса и цифровое фото



Четыре типовых стратегических позиции компании на конкурентном рынке



Уровни стратегического планирования

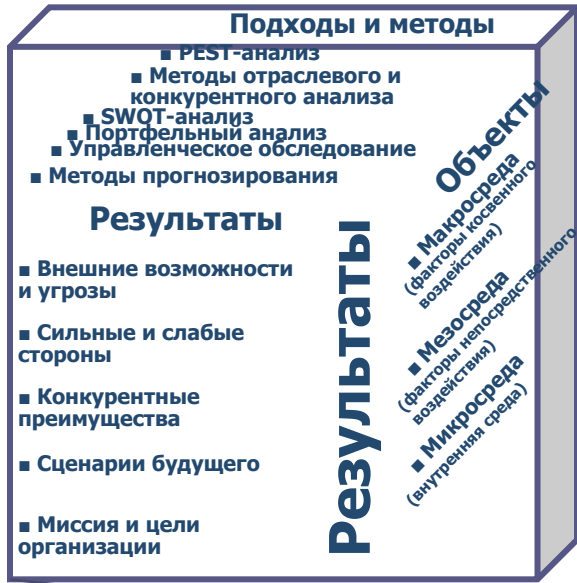
У России есть стратегическая цель — **стать страной-производителем конкурентоспособных товаров и услуг**. И все наши действия направлены именно на это. Мы понимаем, что для интеграции в международные рынки капитала надо решить вопросы, связанные с защитой прав собственников, улучшением корпоративного управления и финансовой прозрачности бизнеса.

Президент РФ В.В. Путин

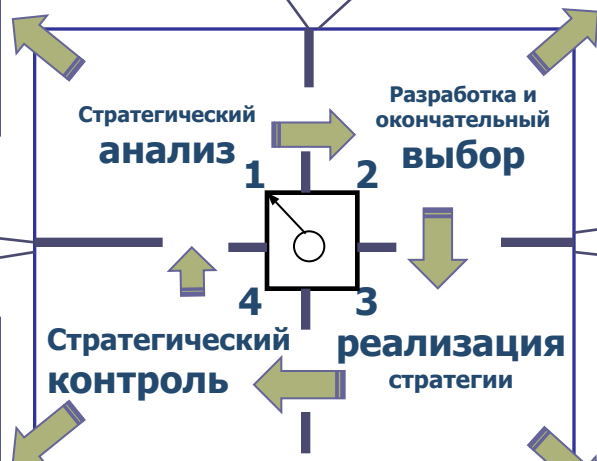


Модель разработки и реализации стратегического плана управления предприятием

Стратегический анализ



Разработка и выбор



Контроллинг и оценка

Реализация стратегии