Изосимова Марина Александровна. Организация деятельности торговой фирмы на основе моделирования ее финансово-инвестиционной стратегии : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.28 : Иваново, 2000 191 c. РГБ ОД, 61:00-8/1784-3

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Методологический подход к деятельности торговой фирмы**

1.1. Торговая фирма как сложная экономическая система .12

1.2. Экономико-математическое моделирование как основа принятия организационных решений 19

1.3. Анализ специфики принятия финансово-инвестиционных решений в условиях неопределенности и рискаи 25

**Глава 2. Организационное моделирование деятельности предприятий розничной торговли**

2.1. База данных как информационная основа математического моделирования деятельности торговой фирмы 32

2.2. Проблемы идентификации систем массового обслуживания. .42

2.3. Анализ распределения выручки по различным временным периодам. 46

2.4. Методика обнаружения активных торговых позиций я прогнозирование объемов продаж 48

2.5. Системы массового обслуживания в контексте организационного моделирования предприятий розничной торговли 55

2.5.1. Система массового обслуживания с отказами как модель элитного предприятия розничной торговли.. 56

2.5.2. Система массового обслуживания с ограниченным временем ожидания. 60

2.5.3. Система массового обслуживания с ограничениями по длине очереди 81

**Глава 3. Имитационное моделирование деятельности торговой фирмы**

3.1. Принципы организации имитационного эксперимента 89

3.2. Основные этапы проведения имитационного эксперимента..94

3.3. Имитационная модель предприятия розничной торговли с одним продавцом .. 99

**Глава 4. Финансово-инвестиционной стратегия как метастратегия торговой фирмы**

4.1. Роль и место финансово-инвестиционной стратегии в системе управления фирмой. 113

4.2. Источники финансовых ресурсов н возможные направления их инвестирования 133

4.3. Классификация финансово-инвестиционных стратегии. 144

4.4. Роль экономико-математического моделирования в формировании финансово-инвестиционной стратегии торговой фирмы 149

4.5. Задача поиска оптимальных финансово-инвестиционных стратегий с применением принципа динамического планирования Р. Беллмана 156

Заключение 162

Приложения 164

* [Экономико-математическое моделирование как основа принятия организационных решений](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/organizacija-dejatelnosti-torgovoj-firmy-na-osnove-modelirovanija-ee-finansovo.html#750711)
* [Методика обнаружения активных торговых позиций я прогнозирование объемов продаж](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/organizacija-dejatelnosti-torgovoj-firmy-na-osnove-modelirovanija-ee-finansovo.html#750712)
* [Имитационная модель предприятия розничной торговли с одним продавцом](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/organizacija-dejatelnosti-torgovoj-firmy-na-osnove-modelirovanija-ee-finansovo.html#750713)
* [Источники финансовых ресурсов н возможные направления их инвестирования](http://www.dslib.net/organizacja-proizvodstva/organizacija-dejatelnosti-torgovoj-firmy-na-osnove-modelirovanija-ee-finansovo.html#750714)

**Введение к работе**

Торговля как одаа из важных сфер рыночной экономики требует эффективного подхода к принятию организационных и управленческих решений. При этом коммерческий успех торговой организации в значительной степени зависит от ее способности адаптироваться к быстро меняющейся экономической реальности. Этот фактор приобрел особую актуальность для современных российских фирм. Процессы, характеризующие отечественную экономическую ситуацию последних лет, зачастую не вписываются в рамки общепринятых теорий, поэтому фирмы вынуждены учитывать эти особенности и искать нестандартные подходы для решения возникающих проблем.

С развитием экономики переходного периода торговля получила новый импульс для своего развития. Характерной чертой рыночных отношений последних лет явилось вовлечение в сферу их интересов не только крупного бизнеса, но и огромного количества средних и мелких предпринимателей, в ряде случаев коренным образом поменявших профессию и устоявшиеся жизненные ориентиры. Не удивительно, что руководители мелких и средних торговых фирм ежедневно сталкиваются с массой трудностей организационного, экономического и финансового характера, которые им приходится преодолевать интуитивно, методом проб и ошибок, приобретая постепенно практический опыт.

С другой стороны, рыночные отношения характеризуются высокой динамичностью протекания всех без исключения экономических процессов. В таких условиях даже самые эффективные управленческие решения, разработанные и реализованные в конкретной ситуации для конкретной торговой фирмы, не всегда могут быть повторно использованы на последующих этапах ее деятельности. Слепое копирование одними фирмами управленческих методик других фирм чревато опасностью необратимых отрицательных последствий. Следует подчеркнуть повышенную изменчивость для сферы торговли факторов внешней среды, оказывающих непосредственное воздействие на конъюнктуру потребительского рынка Умение грамотно и эффективно реализовывать продукцию и услуги - это сочетание науки и тонкого искусства, полагаться в котором только на ограниченный практический опыт, здравый смысл и интуицию недостаточно. Тем, кто влился в торговый бизнес, объективно требуются глубокие и всесторонние знания о различных аспектах торговой деятельности. В то же время, накопленные при плановой экономике практические навыки вступают в противоречие с современной рыночной реальностью. Следовательно, новые условия хозяйствования и новые коммерческие возможности требуют от участников рыночных отношений существенного обновления методов работы.

Появление в России широкого спектра переводной литературы, отражающей практический опыт зарубежных предпринимателей, не может полностью решить информационный и методический аспекту рассматриваемой проблемы. Использование неадаптированных зарубежных рекомендаций невозможно по причинам неэквивалентной структуры российской экономики, недостаточно сформированных рыночных отношений, неразвитости торговой инфраструктуры, несовершенства отечественной нормативно-правовой среды и т.д.

Возникшая острая потребность в разработке новых методов принятия управленческих решений выявила неподготовленность торговой сферы к сколько-нибудь логичному и последовательному решению многих проблем. Так, если в производстве вопросы планирования и управления становились предметом исследования, решались при помощи методов математического моделирования, то торговля в этом отношении осталась малоизученной. Ранее не существовало необходимости ставить перед руководством торговых организаций задачи гибкого реагирования на потребительский рынок, получения максимально возможной прибыли, оптимизации струиуры расходов и доходов в пространстве и времени. В настоящее врегдя отсутствие научных разработок нданную тему является серьезным препятствием для фирм на пути к выживанию, а успех и процветание для них становятся недостижимыми.

Необходимость тщательно продуманных действий, осуществляемых в жесткой последовательности и строго в соответствии с поставленными целями в заранее определенные сроки, вызывает потребность в разработке стратегии фирмы на предстоящий период. Поскольку одним из наиболее болезненных вопросов является финансовый аспект деятельности, фирмы должны уделить максимальное внимание поиску источников финансовых ресурсов, изучению и выбору направлений их инвестирования, оптимизации структуры активов, т.е. формированию финансово-инвеспщионной стратегии.

В условиях быстро меняющейся внешней среды метод проб и ошибок не может быть принят на вооружение в силу очевидных причин. Использование же принципа обратной связи в торговле затрудняется наличием большого числа неуправляемых факторов (неустойчивость политической ситуации, региональные кризисы промышленности и задержки заработной платы, влияние моды и т.д.). Они искажают адекватность отклика и требуется много времени на получение исчерпывающей информации об успешности предпринятых действий. Время - невосполнимый ресурс, поэтому каждое промедление при принятии решений грозит торговой фирме потерей конкурентных преимуществ и может затормозить её развитие.

Целью диссертационной работы является создание системы управления торговой фирмой на основе непрерывно пополняющейся базы данных и системы адекватных математических моделей, позволяющих формировать финансово-инвестиционную стратегию фирмы в современных условиях.

Настоящее исследование призвано предоставить торговым фирмам инструмент для моделирования принимаемых решений в области управления финансами и анализа возможных вариантов развития событий. Формирование финансово-инвестиционной стратегии торговой фирмы как метастратегии, т.е. основополагающих принципов, направлений и способов осуществления деятельности, с использованием экономико-математических моделей позволит фирмам рассмотреть множество вариантов решений текущих и перспективных задач. Выбор одного оптимального решения из совокупности альтернативных проектов позволит торговой фирме обеспечить конкурентное преимущество и достичь высоких конечных результатов своей деятельности.

Актуальность темы исследования обусловлена малоизученностью торговой сферы с точки зрения принятия организационно-управленческих решений и особой значимостью финансовых ресурсов в системе ценностей субъектов рыночных отношений. Эффективность коммерческой деятельности экономических субъектов в значительной степени определяется их умением использовать финансовые средства, т.е. финансово-инвестиционной стратегией. Фирмы, которые уделяют пристальное внимание вопросам финансово-инвестиционной стратегии, оказываются наиболее устойчивыми и конкурентоспособными в рыночных условиях, следовательно, разработка финансово-инвестиционной стратегии, моделирование управленческих решений актуальны как для крупных, так и для малых фирм, как для начинающих свою деятельность и устойчиво функционирующих, так и для находящихся в кризисном состоянии на грани банкротства.

Для достижения указанной цели автором были поставлены и решены следующие задачи:

• впервые предложен методологический подход к определению места финансово-инвестиционной стратегии как метастрятегии фирмы;

• разработан принцип создания непрерывно пополняющейся базы данных торговой фирмы как информационной основы функционирования системы управления;

• поставлен и решен ряд экстремальных задач по минимизации финансовых потерь фирмы;

• разработан алгоритм, создана и апробирована полная имитационная модель предприятия розничной торговли;

• решена задача идентификации как имитационных моделей, так и систем массового обслуживания;

• обнаружен эффект стратификации покупательских предпочтений;

• предложена методика выявления активных торговых позиций и прогнозирования объемов продаж;

• поставлена и решена задача поиска оптимальной финансово-инвестиционной стратегии с применением принципа динамического планирования Р. Беллмана;

• разработана процедура принятия эффективных управленческих решений на основе оптимальной финансово-инвестиционной стратегии.

Объектом исследования является торговая фирма как типичный представитель малого бизнеса.

Предмет исследования - организация деятельности торговой фирмы на базе моделирования ее финансово-инвестиционной стратегии в условиях неопределенности поведения внешней среды при минимизации риска.

Теоретической и методологической основой исследования являются современные методы познания: анализ и синтез, в том числе методы диалектического, логического, статистического, экономического и системного анализа. При выполнении работы были использованы нормативные и методические материалы государственной налоговой службы и законодательные акты Правительства Российской Федерации, В качестве специальных инструментов исследования использовались приёмы и методы математического и имитационного моделирования, теории массового обслуживания, теории вероятностей и математической статистики.

Научная новизна работы заключается в следующем:

1) впервые разработан двухуровневый модельный комплекс, сочетающий возможности имитационного и математического моделирования и позволяющий прогнозировать материальные и денежные потоки торгавой фирмы; предложенный подход отличается от известных ранее большей степенью точности получаемых результатов и возможностями осуществления процедуры оперативного прогнозирования;

2) обоснована структура и состав базы данных предприятий розничной торговли в условиях непрерывного эксперимента, на основе которой формируется и постоянно уточняется серия имитационных моделей;

3) определены основные направления формирования финансово-инвестиционной метастратегии и обоснована значимость последней в принятии стратегических организационных и управленческих решений;

4) впервые использован метод динамического планирования Р. Беллмана для решения экстремальных задач по формированию эффективной финансово-инвестиционной стратегии торговой фирмы.

Структура диссертационной работы.

Диссертационная работа состоит из введения, четырёх глав, заключения, списка литературы и трёх приложений. Общий объём работы составляет 191 страницу. Диссертация иллюстрирована 45 рисунками и 17 таблицами. Список литературы содержит 142 наименования.

Основные результата диссертационной работы опубликованы в 11 научных трудах.

Апробация работы.

Результаты работы докладывались и обсуждались на международных научных конференциях в Москве, Костроме, на международной научно-практической конференции в Ивановском филиале Московского государственного университета коммерции, а также на международных научно-технических конференциях в Ивановской государственной текстильной академии «Про-гресс-96», «Прогресс-97», «Прогресс-2000». Теоретические положения диссертационной работы используются в преподавании дисциплин «Менеджмент»,

«Основы бизнеса», Предпринимательская деятельность», «Финансовый менеджмент», «Математические модели в управлении производством».

Практическая значимость работы заключается в универсальности предложенных принципов, методик и моделей применительно к деятельности любой торговой фирмы малого бизнеса. Теоретические результаты диссертационных исследований доведены до уровня конкретных рекомендаций руководству торговых фирм по формированию финансовой стратегии. Разработанная в диссертации система управления позволяет:

• объективно оценить ресурсный потенциал фирмы с целью определения своих финансовых возможностей и перспектв развития;

• эффективно организовать маркетинговую деятельность, прогнозируя объёмы продаж и оптимизируя график поставок на основе анализа потребительского спроса и использования непрерывно пополняющейся собственной базы данных;

• снижать риск неопределенности внешней среды с использованием системы адекватных имитационных моделей;

• организовать поиск оптимальной финансово-инвестиционной стратегии на базе количественных параметров и многовариангаых расчётов.

## Экономико-математическое моделирование как основа принятия организационных решений

Удачное сочетание принципов физического и математического моделирования представляет собой метод нейронных сетей, позволяющий решать задачи управления, реализуемые с помощью непрерывных однородных управляющих сред, задачи приспособления, классификации и обучения и другие [142].

Под материальным подразумевается моделирование, в котором исследование ведется на основе модели, воспроизводящей основные геометрические, физические, динамические и функциональные характеристики изучаемого объекта. Частным случаем материального является физическое моделирование, при котором моделируемый объект и модель имеют одну и ту же природу. Оно широко распространено в технике. Другой частный случай - аналоговое моделирование. Эксперимент проводится не с объектом, а с моделью, описываемой аналогичной системой математических уравнении. Таким образом, при материальном моделировании модели являются материальным отражением исходного объекта и связаны с ним различными типами характеристик. Непосредственное исследование такой модели как материального объекта состоит в материальном воздействии на него, т.е. проводится предметный эксперимент, но не с самим объектом исследования, а с его моделью.

Идеальное моделирование принципиально отличается от материального, поскольку основано не на материальной, а на идеальной, мысленной аналогии моделируемого объекта и модели. При знаковом моделировании моделями служат знаковые системы (схемы, графики, формулы), причем их элементы задаются вместе с законами, по которым с ними можно оперировать. Важнейшим видом знакового является математическое моделирование, осуществляемое средствами языка математики и логики. При интуитивном моделировании не используют четко фиксированных знаковых систем, это скорее мысленные эксперименты. Исследования на основе идеальных моделей (в том числе и математических) носят теоретический характер, т.е. отличаются от эксперимента как частного случая практической деятельности человека. Идеальные модели стоят значительно дальше от изучаемого объекта, нежели материальные. Однако именно умение строить идеальные, особенно математические модели, достаточно точно описывающие свойства изучаемых объектов, служит признаком зрелости научного мышления.

Роль идеального моделирования особенно велика в экономических исследованиях, поскольку возможности проведения эксперимента с реальным объектом или его материальной моделью ограничены, В течение долгого времени интуитивное моделирование оставалось единственным методом анализа экономических процессов. Лицо, принимающее решение (ЛПР), руководствуется той или иной неформализованной моделью рассматриваемой им экономической ситуации. В случае интуитивных моделей, основанных на личном опыте, велика вероятность ошибок, тем более, что разные люда могут понимать интуитивную модель по-разному и давать на ее основе различные ответы на один и тот же вопрос.

Наилучшим выходом является синтез знакового и интуитивного моделирования, поскольку модели, создаваемые по этому принципу, позволяют точно и строго описать объект и объяснить выводы, поученные в результате использования модели. На принципе синтеза знакового и интуитивного моделирования основано имитационное моделирование сложных систем.

Говоря о математическом моделировании экономических систем, считаем необходимым коснуться такого понятия, как феноменологический подход к построению моделей. Он заключается в создании моделей на основе экспериментальных данных и выведенных с помощью их анализа обобщений и закономерностей. Сведения о состоянии системы постепенно накапливаются и формируют базу данных, речь о которой пойдет чуть позже. Собрав определенный запас информации, исследователь начинает строить вновь либо уточнять существующую модель. Таким образом, дальнейшие результаты при работе с моделью будут основаны на опыте предыдущих состояний исследуемого объекта и его прошлых реакций на воздействия внешней среды, что становится необходимым в случае преодоления ее неопределенности.

Из многообразия математических моделей следует выделить так называемые организационные модели, формируемые обычно на базе принципов собственно математического и имитационного моделирования и позволяющие решать широкий спектр организационных и управленческих проблем. Из самого названия видна специфика этих моделей: при их построении не следует стремшься к излишней детализации рассматриваемого объекта, которая лишь формально «повышает» степень адекватности, а по сути заслоняет существо организационных проблем мало значимыми формальными факторами. В ряде работ (см., например, работы EX. Гинзбурга [43], [44]) сформулированы основные требования к организационным моделям. В общем плане их можно свести к следующему перечню: 1) полнота модели, означающая, что по отношению к кругу рассматриваемых организационных проблем на ее базе можно принимать обоснованные экономические решения; 2) непротиворечивость модели, означающая, что с ее помощью нельзя придти к 2-м взаимоисключающим решениям; 3) законосогласование модели, означающее, сто при ее построении учитывались основные законы (принципы) организации производства, Отетим, что учет последнего пункта допускает достаточно широкую трактовку. В частности, из него следует, что при создании организационных моделей должны учитываться случайные факторы, наличие разнообразных резервов производственной системы, эластичность модели, характер системных взаимосвязей как внутри системы, так и вне ее и т.д. Во всяком случае, из сформулированных требований вытекает, что при моделировании сложной экономической системы учитываются ее базисные составляющие, основные их характеристики, взаимосвязь между элементами, а также реакция этих элементов на осуществляемые организационные решения.

В полной мере принцип организационного моделирования применим по отношению к рассматриваемой в работе торговой фирме. Принцип ее модели рования зависит от специфики тех организационных проблем, которые в тот или иной момент времени могут интересовать практика или исследователя. Как показывает опыт, важнейшими маркетинговыми проблемами при анализе деятельности торговых организаций являются проблема стратификации покупателей и проблема учета неопределенностей и рисков.

## Методика обнаружения активных торговых позиций я прогнозирование объемов продаж

В таблицах 1-3 приложения 1 представлены данные о результатах его работы за 9 месяцев, при этом первая черта сверху отсекает ассортимент, берущий на себя чуть более 34 % месячной выручки, вторая черта сверху отсекает ассортимент, берущий на себя чуть более 67 %. Ассортимент над первой чертой можно назвать очень активным, ассортимент над второй и под первой чертами - активным, весь остальной ассортимент - пассивным (его можно считать ошибкой в тактике закупок). Именно последний ассортимент подлежит замене или продаже со скидкой. Рассмотрим основные этапы процедуры вычленения активных торговых позиций. 1. Из исходной БД, фрагмент которой представлен в таблице 2.1,, берут ся строки и столбцы, содержащие артикулы, количество проданных метров и их стоимость; все это заносится в новую электронную таблицу, причём каждый предыдущий день стыкуется с последующим. Образуется длинная без разрывов таблица из трёх столбцов, в которой перемешаны все артикулы, проданные в течение рассматриваемого месяца. 2. Затем таблица «закрашиваете - упорядочивание по возрастанию: А001, А002 и т.д. 3, Множество из артикула А001 суммируется по метражу и по стоимости; затем вводится новая строка, в которую заносится артикул А001, суммарный метраж и суммарная стоимость; эта строка переносится в новую электронную таблицу. Аналогично поступают с другими артикулами. 4, Новая таблица «закрашивается» и производится сортировка по стоимостям - по их убыванию. Вычисляются суммарные за месяц стоимость и метраж; суммы записываются в новой строке. Наконец, ндя сверху вниз полученной таблицы, останавливаются на том месте, где сумма стоимостей тканей составит 34 % или чуть более от полной суммы, и проводится первая верхняя черта. Затем, продолжая спуск по таблице, останавливаются в том месте, где суммарная стоимость (она всегда видна на панели внизу справа) составит 67 % или чуть более от полной суммы (т.е. месячной выручки), и проводят вторую верхнюю черту, под которой остаётся пассивный ассортимент. 5. Таким образом, полученные таблицы, помеченные соответствующими месяцами, переносятся в виде фрагментов в посезонные таблицы 1-3 приложения 1. Чтобы показать значимость места нахождения предприятия розничной торговли в цредепах города, представим в таблице 4 приложения 1 результаты работы трёх предприятий, торгующих одними и теми же товарами и находящихся недалеко друг от друга; данные взяты только за один месяц - февраль 2000 г.

Легко увидеть заметную разницу как в объёмах выручки, так и в списках аюивных и очень активных ассортиментных позиций. Это наводит на единственно правильную мысль - мысль об оптимальном маркетинге. Очевидна некоторая динамика артикулов, когда некоторые из них уходят сначала под первую черту, а затем - и под вторую, становясь пассивными; и наоборот, некоторые артикулы как бы «всплывают наверх» и становятся очень активными. Чтобы лучше увидеть этот феномен, приведём в таблице 5 приложения 1 результаты работы предприятия 1 розничной торговли за 9 месяцев его работы, т.е. за июнь - февраль 1999/2000 тт.

Можно говорить о некоторой конвекции артикулов, когда отдельные из них становятся «тёплыми», имеющими повышенный спрос, дающими повышенную торговую прибыль, и поднимаются сначала над второй чертой, а затем и над первой, тогда как другие как бы забываются покупателем и переходят в разряд пассивных, опускаясь ниже второй черты. Достаточно проследить за артикулами А001, A00S и А053, чтобы убедиться в этом.

Смысловая нагрузка таблиц 1-3 заключается еще и в том, что по глубине «подвала», т.е. того, что находится под второй чертой, можно в определенной степени судить об эффективности работы предприятия розничной торговли 1, а также о степени риска в выборе ассорпшешных позиций. Из этого вытекает необходимость создания эффективной системы управления торговой фирмой, которая позволила бы поддерживать высокий уровень обьемов продаж даже в условиях большой неопределённости поведения внешней среды. И если до некоторого момента в деятельности рассматриваемой торговой фирмы действовал принцип обратной связи (т.е. метод проб и ошибок), то с начала осени 1999 года был подключён и начал налаживаться механизм щюгнозирования - пока в простейшей форме с использованием метода фильтрации. Практика крупнейших торговых фирм мира убеждает нас в том, что затраты на создание системы управления, применяющей симбиоз принципа обратной связи и принципа прогнозирования, очень быстро окупятся. За полгода использования метода прогнозирования для выявления активных торговых позиций и совершения оптимальных закупок на внутреннем и внешнем рынках товаров можно было убедиться в том, что этот метод вполне оправдал соответствующие усилия и материальные затраты. Если на первом этапе своей деятельности фирма развивалась в основном на гапуигнвном уровне, с неизбежностью используя только метод обратной связи, то с накоплением наблюдений и расширением БД фирма постепенно перешла к апробации метода прогнозирования. Весь этот непрерывный эксперимент отражён на рис. 2.9, из которого видно, что к началу осени 1999 года метод проб и ошибок себя исчерпал - наступил кризис («яма» в октябре, дневная выручка упала до уровня примерно 1600 руб.). Серьёзно проанализировав возникшую ситуацию и приняв с некоторой долей риска вполне определённые организационные и управленческие решения, фирма начала выходить из кризиса и уже к февралю 2000 года достигла уровня примерно 3200 руб.

Учёт динамики торговых позиций (начиная с ноября месяца 1999 г.) и прогноз очень активных артикулов позволил существенно снизить риск при закупке тканей и существенно увеличить среднемесячную выручку (см. рис.2.9.). Провал в январе можно объяснить низкой покупательной способностью населения, что характерно для всех аналогичных торговых организаций.

## Имитационная модель предприятия розничной торговли с одним продавцом

Рассмотренные Б предыдущих главах проблемы, которые мы решали методами математического и имитационного моделирования, служат надежной основой для принятия торговой фирмой эффективных организационных и управленческих решений- Изучение стратификации покупательских предпочтений, разработка оптимальной организационной структуры предприятия розничной торговли и т.п., дало в руки руководству изучаемой торговой фирмы ряд достаточно мощных рычагов управления. Однако, полученные оптимизационные результаты, которые являются значимыми и полезными сами по себе, нашли важное применение и при решении глобальных, стратегических задач. Наиболее острым, основополагающим моменггом решения любой проблемы является ее финансовый аспект, успешное решение которого служит в рыночных условиях залогом выживаемости и основой стабильного положения каждого предприятия, организации, фирмы. Устойчивое состояние финансовых ресурсов позволяет рыночному субъекту свободно маневрировать денежными средствами и путем их эффективного использования обеспечивать бесперебойное функционирование, а также компенсировать затраты по расширению н совершенствованию своей деятельности. Таким образом, для успешного управления фирмой недостаточно решения отдельных задач организационно-управленческого характера. Необходим комплексный подход к рассмотрению всех возникающих проблем, при этом центральной, наиболее значимой и трудной задачей, как показывает опыт, является формирование финансовой составляющей, вычленяемой из общей стратегии фирмы.

Практическое применение системного анализа, основанного на системном подходе, связано с необходимостью выработки управленческой стратегии. Как структура организации (с точки зрения системного подхода) состоит из ряда подсистем, так и структура управления, реализуемая через общую стратегию, базируется на отдельных стратегиях принятия решений по различным направлениям деятельности фирмы. Поскольку систему управления любой фирмой невозможно представить без четко отлаженной системы управления финансами, создание последней обуславливается наличием финансовой стратегии. Прелюде, чем начинать ее исследование, рассмотрим сущность определения стратегии более подробно,

Понятие стратегии в целом означает планирование и проведение в жизнь генеральной линии, связанной с основной целью, с помощью исследования и комбинирования всех доступных средств и методов. В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долговременных мер и подходов. Так, В, Даль определяет стратегию как «науку войны, учение о лучшем расположении и употреблении всех военных сил и средств» [120]. Древние греки называли стратегом «...главнокомандующего, заведовавшего в то же время внешними делами государства и отчасти финансами, включая судебную власть по всем указанным отраслям управления» [141]. Поскольку предпринимательство в современных рыночных условиях очень напоминает своей высокой скоростью, агрессивностью и ценой успеха ведение военных действий, мы имеем все основания распространить толкование термина «стратегия» на сферу рыночных отношений, бизнеса и, в частности, торговли.

Современные источники дают более широкую трактовку стратегии, нежели только руководство военными действиями. Согласно этой трактовке стратегия - это «искусство планирования руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах» [110].

Для того чтобы сделать проведенный нами обзор значений термина «стратегия» возможно более полным, мы считаем необходимым обратиться к разделам математического моделирования. В исследовании операций стратегия - это способ использования средств н ресурсов, направленный на достижение цеди операции. Стратегия определяется принимаемыми значениями управляемых переменных. Для выбора этих значений важно знать условия внешней среды, т.е. значения неуправляемых переменных. В многошаговых процессах стратегия определяет правила принятия дальнейших решений на основе получаемой на каждом этапе информации о ходе процесса и изменениях среды [86]. В теории нір стратегией называется «возможный в соответствии с правилами стратегической игры способ действия игрока или коалиции» [31].

В предпринимательстве, маркетинге, менеджменте проблема стратегии по праву занимает одно из центральных мест. При этом следует отметить, что классики отечественного и зарубежного менеджмента определяют сущность понятия стратегии фирмы по-разному. А. Чендлер в книге «Стратегия и структура» рассматривает стратегию как «„.определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для выполнения поставленных целей» [3].

Известный специалист в области стратегического менеджмента К. Энд-рюс описывает пошггие стратегии следующим образом; «Стратегия - это то» что фирма может, должна и хочет делать» [1]. М.Мескон рассматривает стратегию как «деятельный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижения её целей» [96]. И. Ансофф, предлагая свое видение стратегии, утверждает, что «стратегия - это системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста» [14].

К Туленков на основе анализа существующих определений формулирует стратегию как «установленную на достаточно длительный период совокупность норм, ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности, обеспечивающих рост и высокую конкурентную способность организаций, укрепляющих позиции на рынке, повышающих способность к выживанию в конкретной ситуации» [122]. Это определение, с нашей точки зрения, наиболее полно отражает суть термина «стратегия».

Таким образом, стратегия управления фирмой представляет собой систему действий, позволяющих обеспечить экономическую эффективность деятельности фирмы (рис.4.1). В реальной рыночной экономике стратегический подход является необходимым условием сущесгаования фирмы, поскольку только он позволяет ей осознанно принять на себя приемлемый уровень риска и обеспечить её рост и высокую доходность на значительном временном интервале. Ориентация на снижение риска посредством реализации лишь краткосрочных целей в получении прибыли - верная дорога к банкротству уже в среднесрочной перспективе. Система управления фирмой нуждается в стратегическом аспекте состоящем в определении долгосрочных целей её развития и средств достижения этих целей. Неумение выбрать, своевременно сменить Й следовать верной финансовой стратегии в равной степени опасно как для фирмы, стоящей на пороге финансового краха, так и для успешно функционирующей фирмы.

По мере развития рыночных отношений внимание руководителей отечественных фирм все в большей степени привлекает вопрос о путях и средствах достижения успеха и процветания. В условиях острой конкурентной борьбы, самостоятельности и ответственности фирм за результаты своей деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций изменения финансового состояния фирмы, ориентации в финансовых возможностях и перспективах, оценки финансового положения других хозяйствующих субъектов. Выбор долгосрочной стратегии развития непосредственно на уровне фирмы -принципиально новое явление в практической деятельности отечественных экономических субъектов, поскольку раньше эта функция была сосредоточена, главным образом, в министерствах и ведомствах.

## Источники финансовых ресурсов н возможные направления их инвестирования

Использование вышеупомянутых критериев позволяет провести качест венный анализ всех потенциальных источников финансовых ресурсов. В состав собственных средств фирмы включают накапливаемую часть прибыли и амортизационные отчисления, а также внутренние временно свободные средства, т.е. резервный капитал фирмы, пенсионные накопления и т.д. Собственные средства как источник финансовых ресурсов характеризуются максимальной доступностью и ориентируют фирму на максимальную экономическую эффективность их использования. Ограничением при этом служит мнение акционеров, которое может оказать влияние как на дивидендную политику, так и на порядок расходования собственных средств. Положительным моментом при использовании данного источника является невысокий, как правило, уровень риска утраты контроля над активами. По мнению многих аналитиков, этот источник финансирования должен стоять на первом месте в ряду вариантов стратегии привлечения средств, т.к. «признание обществом ценности производимой предприятием продукции как раз и состоит в том, что оно готово платить за эту продукцию цену, достаточную для расширенного воспроизводства на предприятии» [72].

К сожалению, в современных условиях функционирования производства в нашей стране, этот источник финансовых ресурсов не только не может являться единственным, но зачастую даже не способен занять главенствующее положение в структуре источников финансирования деятельности фирмы. Он явно недостаточен для проведения активной инвестиционной политики, поддерживающей и реализующей товарно-рыночную стратегию, в особенности если она связана с значительными изменениями в качестве или ассортименте производимой продукции. В таких условиях практически невозможно проводить в жизнь инвестиционные проекты, направленные на расширение или модернизацию производства. Увеличение потенциальной емкости этого источника предполагает введение внутри фирмы-производителя режима жесткой экономии, который прежде всего выразится в снижении накладных расходов фонда оплаты труда. Кроме того, действие данного режима окажет существенное влияние на ценовую стратегию, потребует ускорения оборачиваемости финансовых средств, ужесточения стратегии снижения производственных издержек, минимизации ресурсных запасов и т.д. Наиболее действенными мерами являются первые два направления экономии: снижение накладных расходов и фонда оплаты труда. Однако они оказываются и наиболее болезненными, поэтому успех в увеличении фонда накопления во многом зависит от уровня морального климата в коллективе фирмы, от его готовности отказаться от доли текущих доходов ради достижения долгосрочных целей фирмы. Практика показывает, что требовать подобных взглядов и действий от персонала в современных условиях нереально, поэтому следует оценить вероятность ощутимого расширения потенциальной емкосга собственных финансовых ресурсов как незначительную и недостаточную с точки зрения его использования как основного при проведении финансово-инвестиционной стратегии фирмы.

К источникам привлеченных финансовых ресурсов относят выпуск собственных акций, а также средства других фирм, предприятий, компаний, мобилизуемые в рамках различных форм интеграции хозяйственной деятельности.

Использование в качестве источника привлечения дополнительных финансовых средств эмиссии акций обычно ориентирует фирму на высокую экономическую финансируемых, Т-К. дня инвестора одним из основных побудительных мотивов приобретения ценных бумаг является их доходность. Следует отметать, что для выпускаемых фирмой облигаций будут действительны те же критерии привлекательности в глазах инвесторов, что и для акций. Эмиссия ценных бумаг, как источник финансовых средств, обладает значительной потенциальной емкостью. Но для того, чтобы эта емкость стала реальной, необходимо убедить акционеров в целесообразности вложений в намечаемые проекты, увлечь их ожидаемыми прибылями и уровнем их будущих доходов (корректировка дивидендной стратегии), обосновать надежность и осуществимость планируемых инвестиций. Доступ к этому источнику требует проведения специальной, зачастую нелегкой работы по привлечению свободных средств физических и юридических лиц к финансированию разработанной фирмой инвестиционной программы. Мы считаем данный источник потенциально доступным и емким, однако в реальных условиях эта доступность в значительной мере снижается из-за скомпрометировавшей российский фондовый рынок деятельности многих инвестиционно-финансовых фовдов. Стремление вероятных мелких вкладчиков - физических лиц увеличить свои денежные накопления борется в них с вполне оправданными опасениями за судьбу этих средств. Подорванность «кредита доверия», по нашему мнению, не может быть восстановлена усилиями отдельной фирмы. Потребуются длительные грамотные действия, программы убеждения, подтвержденные временем доказательства компетентности и честности фирм и компаний, размещающих свои акции на открытом фондовом рынке, прежде чем этот источник финансовых ресурсов станет доступен в полной мере. Что касается критерия утраты контроля, то он может быть соблюден при формировании такой структуры акционерного капитала, при которой будут отсутствовать крупные держатели пакетов акций, способные конкурировать с пакетом акций, принадлежащих собственно руководству фирмы. Средства других фирм и компаний, мобилизуемые в рамках интеграционных процессов, позволяют нескольким фирмам, объединившим свои капиталы, проводить совместные инвестиционные программы, направленные на улучшение финансового состояния всех участников соглашения сразу или по очереди. Риск утери контроля в данной ситуации определяется качеством договоров о совместной деятельности, предусмотренными в нем правами и ответственностью участников, распределением доходов и убытков. Аналогичным образом регулируется и экономическая эффективность инвестиционных проектов, финансируемых за счет привлекаемых средств.