

УДК 65.012.25

СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ

Ислямова Э.Р.

Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, Симферополь, Украина

E-mail: e.islyamova@sct.ua

В статье обоснована необходимость наличия стратегии в развитии компании, ориентированной на повышение стоимости. Представлены различные виды стратегий, которые классифицированы по характеру развития, предложен подход к выбору и реализации стратегии.

Ключевые слова: стратегия, управление стоимостью компании, максимизация стоимости компании.

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важнейшими научными либо практическими задачами. В соответствии с концепцией управления компанией и построении стратегии на основе создания стоимости, подлинная ориентированная на собственников (акционеров) компания максимизирует свою рыночную стоимость.

Двигаясь к реализации данной цели, управленцы планируют, принимают решения, контролируют процессы, распределяют ресурсы, расширяют сферы деятельности, передвигают временные рамки тех или иных проектов, порой сознательно отказываются от высокодоходных, но рискованных опционов, чтобы зарабатывать стабильную прибыль собственникам компании и создавать задел для роста в будущем. Отсутствие стратегических целей и интересов собственников как наивысшей ценности, компания едва ли сможет занять высокие позиции в рыночных котировках. Поэтому, ориентированные на создание стоимости компании всегда должны быть открыты для диалога с собственниками и придерживаться в своих действиях четкой стратегии.

Наличие четкой стратегии – необходимая предпосылка управления бизнесом. Стоимостной подход к выработке стратегии позволяет глубже вникнуть в суть вещей. Прямая связь между стратегией и оценкой стоимости позволяет направить процесс разработки стратегии в единое русло с другими усилиями по осуществлению стоимости. Если в процессе разработки стратегии изначально не заложен курс на создание стоимости, то управление бизнесом, будет менее плодотворным, поскольку его цели могут существенно расходиться с избранной стратегией [39, с.121].

Анализ последних исследований и публикаций, выделение нерешенных ранее вопросов. Исследованию управления стоимостью компании и построения на этой основе стратегии посвящены работы зарубежных: Ансофф И., Боумен К., Дойль П., Коупленда Т., Мартина Дж.Д., Раппапорта А., Скотта М.К., Стюарта Г.Б. и др. и отечественных авторов: Валдайцева С.В., Егеревы И.А., Есипова В.Е., Ивашковской И.В., Ковалева В.В., Лимитовского М.А., Лобановой Е.Н., Никоновой И.А., Федотовой М.А., Хруцкого В.Е., Шеремета А.Д. и др. Авторами предлагается широкий спектр стратегий, основанных на повышении стоимости компании, однако недостаточно обобщены в зависимости от целей развития, не определены приоритеты реализации стратегий.

Формулирование цели. Целью является структурирование широкого спектра стратегий, направленных на максимизацию стоимости компании, обоснование подхода к их выбору и реализации.

Изложение основного материала исследования с обоснованием полученных научных результатов.

Современная теория стратегического менеджмента [1, 2, 4, 5, 7, 8, 12, 13] предлагает широкий спектр классификации стратегий.

Как показывает практика, реализация стратегии направленной на создание стоимости для акционеров, осуществляется по трем основным направлениям, наглядно показанной на рис.1:

1. Формирование пакета инвестиционных проектов, способствующих диверсификации бизнеса, снижению зависимости от конъюнктуры рынка по одному виду деятельности, выходу на новые рынки и т.д.

2. Повышение эффективности функционирования бизнеса (внутренняя оптимизация), которое включает управление издержками и рисками компании, выработку оптимальных схем привлечения капитала, финансовый и организационный контроль, осуществляемый на основе ключевых показателей деятельности компании и пр.

3. Построение эффективного взаимодействия с внешней средой, что включает взаимодействие с рынком (поставщиками и потребителями), надзорными и контролирующими органами, инвестиционным и профессиональным сообществами и т.п.



Рис. 1. Основные направления реализации стратегии направленной на повышение стоимости

Каждое из этих направлений, по-своему, и в разной степени оказывают влияние на создание дополнительной стоимости для собственников. Однако в совокупности они позволяют компании значительно превышать темпы развития по сравнению с другими субъектами рынка и соответственно увеличивать благосостояние своих владельцев.

Из рассматриваемых направлений, особую роль играет *разработка инвестиционных программ*, так как внутренняя и внешняя оптимизация носят, во-первых, краткосрочный характер (оптимизировать производственный процесс до бесконечности невозможно), во-вторых, если бизнесом управляли эффективно, то преобразовывать особо нечего или данный параметр будет иметь небольшую величину. Поэтому наибольший акцент, с точки зрения создания и повышения стоимости, необходимо делать на реализации инвестиционных проектов, программ, которые бы позволяли компании развиваться более высокими темпами, чем остальные игроки и отрасль в целом.

В части *повышения эффективности функционирования бизнеса*, кроме оптимизации финансовых, производственных и организационных ресурсов, требуется еще и оценка целесообразности и перспективности развития в рамках компании не свойственных ей направлений бизнеса. Необходимо вовремя и без сожаления избавляться от непрофильного бизнеса с целью высвобождения дополнительных ресурсов и направления их на создание стоимости компании.

Взаимодействие с внешней средой не является самостоятельным или отдельной работой, так как в рамках внутренней оптимизации компания все равно контактирует с внешним миром (в части поставщиками, налоговыми службами, подрядчиками и т.д.) и соответственно выстраивает наиболее оптимальные варианты сотрудничества и взаимодействия. Тем не менее, в данном аспекте, может быть эффективно влияние рынка на стоимость, особенно в рамках диверсифицированного продукта или направлений бизнеса.

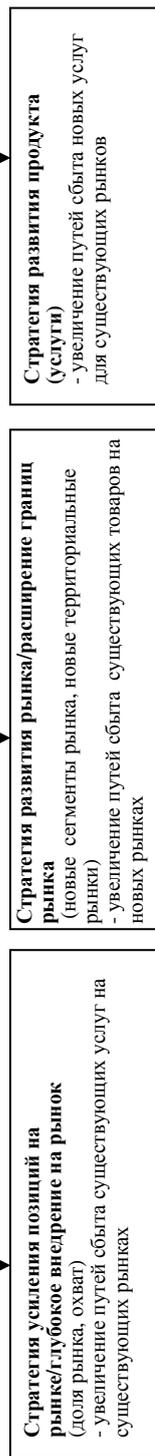
В целом, выбор стратегии осуществляется из широкого обзора всевозможных стратегий, классифицируемых авторами по разным критериям. В обобщенном варианте классификация стратегий по характеру развития представлена на рис.2.

Возвращаясь к источникам создания стоимости необходимо отметить, что реализация ряда программ, как инвестиционных, так и внутренних преобразований требует значительных финансовых ресурсов, привлечение которых не всегда возможно в короткий период. Для того чтобы эффективно привлекать необходимые ресурсы, требуется внесение ряда корректировок, как в систему управления, формирования отчетности, так и в отношении взаимодействия с инвестиционным сообществом, которое требует большей прозрачности и открытости. Поэтому необходимо адекватно оценивать свои возможности и оптимально подходить к их использованию.

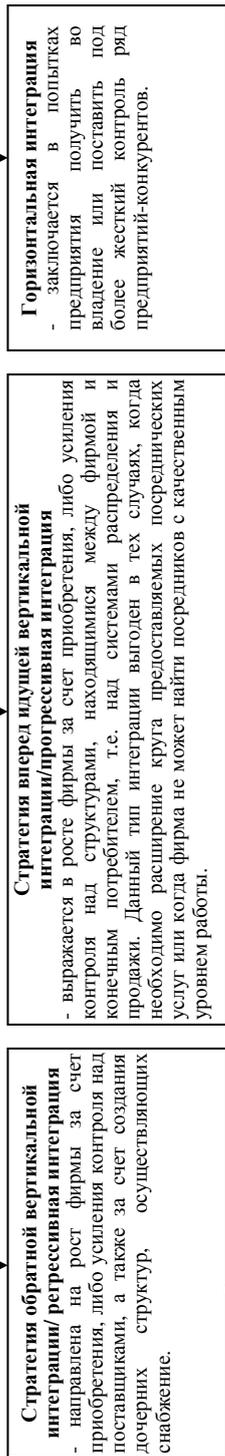
Кроме того, при выработке стратегии развития и принятия решения о ее выборе, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Как выбранная стратегия способна создавать дополнительную стоимость?
2. Какие из выбранных стратегий наиболее привлекательны с точки зрения финансовых, экономических параметров?

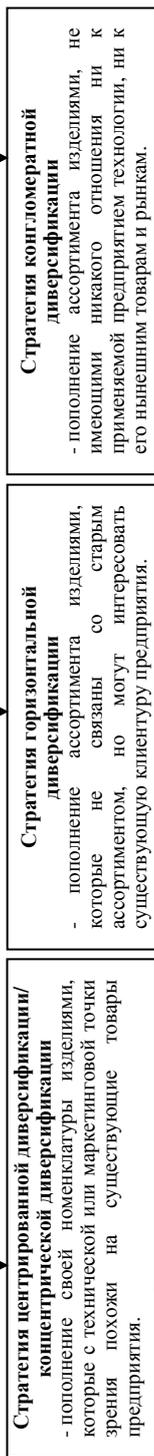
Стратегии концентрированного (интенсивного) роста



Стратегии интегрированного роста



Стратегии диверсифицированного роста



Стратегии сокращения

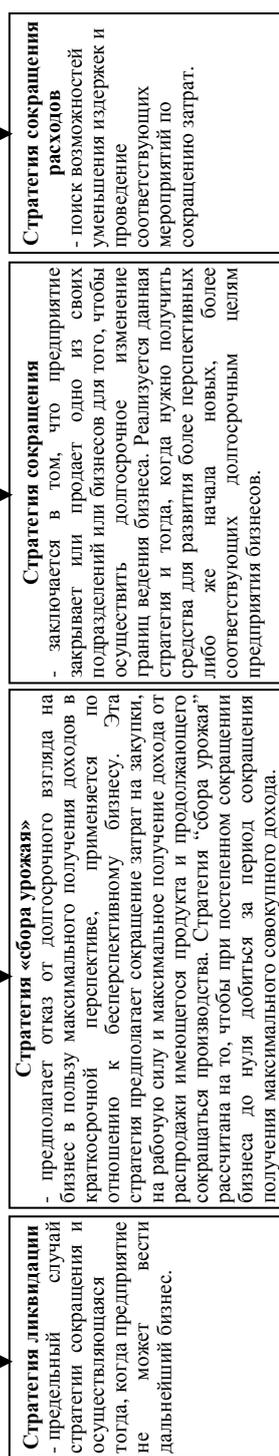


Рис. 2. Классификация стратегий

3. Насколько чувствительна выбранная стратегия к влиянию внешних и внутренних факторов?

Ответ на данные вопросы позволят выбрать наиболее эффективный путь развития с учетом специфики бизнеса, влияния макросреды, а также предпочтений собственников.

Кроме того, необходимо оценить вклад в создание стоимости каждого подразделения компании, так как, не всегда общий отрицательный результат (в части создания стоимости) по компании является плохим результатом работы всех ее подразделений. Для этого необходимо определить следующие параметры: Какие из подразделений вносят наибольший вклад в создание дополнительной стоимости?

Какие подразделения имеют ограниченную способность к созданию дополнительной стоимости?

Учитывая вышеизложенные аспекты разработки и выбора стратегии, определяют порядок действий в целях максимизации ценности бизнеса для собственников. Указанный порядок, показанный на рис.3, вошел в науку и практику как пентагон действий Арнольда [4, с. 95].



Рис. 3. Пентагон действий Арнольда по увеличению стоимости в стратегическом управлении [5, с. 23]

Данная модель предполагает, что для увеличения стоимости компании для собственников осуществляет пять шагов. В рамках данной модели, компания, во-первых, пытается увеличить фактическую (ожидаемую) норму доходности на

существующий капитал, т. е. повысить рентабельность инвестированного капитала, путем разложения показателя на факторы, определяющие создание стоимости.

Во-вторых, компания привлекает дополнительные инвестиции в подразделения, обладающие наибольшим потенциалом создания новой стоимости.

В-третьих, компания изымает средства из подразделений, имеющих меньший стоимостной потенциал, подразумевающий спрэд (разницу) между величиной ожидаемой (фактической) и требуемой доходности.

В-четвертых, стратегические, маркетинговые и организационные действия компании должны приводить к созданию устойчивых компетенций и, соответственно, конкурентных преимуществ. Поэтому следующей задачей является поддержание устойчивости спрэда результатов, т. е. создание стабильного периода конкурентного преимущества.

В-пятых, сформированная система управления стоимостью несомненно снижает риски бизнеса, что приводит к уменьшению требуемой доходности на собственный капитал и, следовательно, к увеличению спрэда.

Модель является циклической: пятый шаг возвращает к первому. Указанная модель, основываясь на периодических показателях результатов деятельности, четко демонстрирует алгоритм управленческих действий.

Вывод и перспективы дальнейших исследований. Достижение главной цели компании обеспечивается посредством применения системы стратегий. Стратегия направлена на достижение главной цели компании, максимизацию стоимости, которая достигается при реализации по трем основным направлениям: формирование пакета инвестиционных проектов, повышение эффективности функционирования бизнеса, построение эффективного взаимодействия с внешней средой. Каждое из этих направлений, в разной степени оказывают влияние на создание дополнительной стоимости для собственников, однако в совокупности они позволяют компании значительно превышать темпы развития по сравнению с другими субъектами рынка и соответственно увеличивать благосостояние своих владельцев. Они применяются в форме стратегии интенсивного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста, стратегии сокращения. Стратегии содействуют созданию стоимости для акционеров в соответствии со своим функциональным содержанием. Они используются в форме производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой стратегий. Только в системном и последовательном подходе стратегии обеспечивают наиболее эффективное использование заложенного в них потенциала максимизации стоимости компании.

Реализация выбранной стратегии предполагает внедрение соответствующих управленческих технологий, направленных на достижение целей стратегии. Важным представляется определение системы стратегического управления и оценки её эффективности, которая переводит стратегию компании в систему показателей.

Список литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; [пер. с англ.]. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен; [пер.с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 257с.
3. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / С.В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 258 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; [пер. с англ.]. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М.: ИД «Вильямс», 2002. – 270 с.
6. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Коллер, Дж. Мурин; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 576 с.
7. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
8. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, В. Ачстренд, Дж. Лэмпел; [пер. с англ.]. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 301 с.
10. Модильяни Ф. Сколько стоит фирма? Теорема ММ / Ф. Модильяни, М. Миллер; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2001. – 272 с.
11. Рапопорт Б. Оптимизация управленческих решений / Б. Рапопорт. – М.: Теис, 2001. – 264 с.
12. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А.А. Томпсон, А.Дюю Сшрикленд; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 928 с.
13. Young S.D. EVA and value-based management: a practical guide to implementation / S.D. Young, S.O. O'Byrne. – New York: McGraw-Hill, 2001.

Поступила в редакцию 01.12.2010 г.

Іслямова Е.Р. Стратегії в системі управління вартістю компанії / Е.Р. Іслямова // // Вчені записки ТНУ. Серія: Економіка та управління. – 2010. – Т. 23 (62), № 3. – С. 127-133.

У статті обґрунтовано необхідність наявності стратегії в розвитку компанії, орієнтованої на підвищення вартості. Представлено різні види стратегій, які класифіковані за характером розвитку, запропонований підхід до вибору і реалізації стратегії.

Ключові слова: стратегія, управління вартістю компанії, максимізація вартості компанії.

Islyamova E.R. Strategy in the management of company value / E.R. Islyamova // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2010. – Vol. 23 (62), # 3. – P. 127-133.

The article justifies the need for strategy development company focused on improving value. Different kinds of strategies that are classified by the nature of development, an approach to choosing and implementing the strategy.

Key words: strategy, cost management company, to maximize the value of the company.