

## УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*О.А. Николаевская*

Всеобъемлющая конкуренция в условиях нарастания динамизма, многовариантности и изменчивости внешней среды требует от компаний рассмотрения финансово-хозяйственной деятельности в развитии, определения векторов различных стратегических инициатив и возможности предугадывания событий в реализации стратегий перехода и адаптации к новым условиям.

В экономике знаний среди факторов успеха в конкуренции на первый план, выходят динамические способности фирмы, заключающиеся в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для достижения ею соответствия динамичной среде [1].

Опережение запросов рынка (вызовов внешней среды) повышает актуальность «проактивного» управления: когда не компания следует за рынком, а сама создает рынки. Поэтому, отвечая требованиям современной рыночной среды, перспективные и динамично развивающиеся компании используют различные инструменты реализации стоимостной концепции бизнеса для эффективного использования и развития потенциала создания стоимости. При этом не выпускается из виду главная парадигма стоимостного управления: развитие компании должно наращивать ее стоимость, либо стремиться к минимизации ее падения на определенном временном интервале с учетом реализации имеющихся возможностей и приемлемым уровнем риска.

Следует отметить, что в современных условиях, на пути движения к глобальному насыщенному рынку, центр создания долгосрочных конкурентных преимуществ смещается вглубь компаний, все больше возрастает роль неосязаемых активов интеллектуального и социального капитала, а также создания новых инструментов создания стоимости, отвечающих реалиям инновационной экономики. А значит, в условиях новой экономики, главным конкурентным преимуществом станет механизм создания стоимости и реализации скрытого потенциала.

Управление по показателям стоимости представляет собой комплексный инструмент принятия экономически обоснованных стратегических решений, который учитывает не только факторы стратегического развития, и потенциал возможностей внутренней среды, а также реализацию скрытых резервов роста стоимости компании.

Система управления стоимостью компании, «встроена» в стратегию компании и представляет собой один из самых эффективных инструментов достижения баланса интересов всех заинтересованных групп. Именно стоимость становится основным критерием оценки эффективности развития предприятия с точки зрения всех заинтересованных сторон – собствен-

ников, менеджеров и потенциальных инвесторов, представляющих собой совокупность экономических субъектов, играющих особую роль в процессе создания стоимости компании и объединяющих формально или неформально стратегические ресурсы на заданном временном интервале для достижения общих целей синергетического уровня и удовлетворения своих интересов (табл. 1).

Преимущества управления на основе стоимостного подхода  
для разных заинтересованных групп

Группы	Возможности системы управление стоимостью компании
АКЦИОНЕРЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость как точный критерий оценки результатов деятельности менеджмента компании, определяемый на единой и понятной всем базе;</li> <li>• Увеличение доходов (дивидендов) в результате эффективной управленческой деятельности предприятия;</li> <li>• Повышение капитализации бизнеса;</li> <li>• Решение проблемы между собственниками бизнеса и управленцами.</li> <li>• Наглядная демонстрация динамики развития бизнеса при многовариантном развитии внешней среды.</li> </ul>
МЕНЕДЖМЕНТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объективный критерий оценки решений (с точки зрения их влияния на рыночную стоимость компании);</li> <li>• Качественное улучшение стратегических и оперативных решений на всех уровнях организации за счет концентрации общих усилий на ключевых факторах стоимости;</li> <li>• Формализация процесса выбора одной из альтернативных стратегий;</li> <li>• Контроль над стоимостью отдельных подразделений;</li> <li>• Обеспечение тех, кто принимает решения на разных уровнях организации, верной информацией и необходимыми стимулами для создания новой стоимости;</li> <li>• Равновесие между краткосрочными и долгосрочными целями;</li> <li>• Снижение разрыва между рыночной стоимостью и балансовой, формализовать управление развитием.</li> </ul>
ПЕРСОНАЛ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стоимость как точный критерий оценки результатов (конкретные установленные цели, соответствующая система оценки труда и материального поощрения);</li> <li>• Элемент корпоративной культуры, вовлеченность в разработку и реализацию стратегии компании через ключевые факторы стоимости;</li> <li>• Ориентация не финансовые и нефинансовые показатели.</li> </ul>
КРЕДИТОРЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение прозрачности бизнеса;</li> <li>• Четкая иерархия и структура активов, а также описание их динамических возможностей с точки зрения вклада в стоимость;</li> <li>• Повышение возвратности средств при различных сценариях развития;</li> <li>• Ясная и понятная система создания денежных потоков.</li> </ul>

Группы	Возможности системы управление стоимостью компании
ИНВЕСТОРЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение инвестиционной привлекательности бизнеса;</li> <li>• Оценка всех инвестиционных решений с позиции вклада в стоимость компании;</li> <li>• Программа инвестиций, ориентированная на требуемую норму доходности и учитывающая риски и ожидания при различных сценариях развития внешней среды;</li> <li>• Система позволяющая оценивать эффективность возврата инвестиций с позиций их вклада в стоимость и реализации потенциала создания стоимости;</li> <li>• Позволяет оценивать проекты из различных функциональных областей по единственному критерию – стоимость.</li> </ul>

В современных условиях перехода к инновационной экономике финансовый капитал не создает сам по себе никаких ключевых компетенций. От привлеченного финансового капитала акцент смещается, прежде всего, в область интеллектуального капитала. Накопление в компании трансформационных компетенций, составляющих ядро интеллектуального капитала, зависит от креативных способностей ее стейкхолдеров как носителей знаний и от качества сформированных с ними связей. Изучение таких взаимосвязей предполагает анализ устойчивых кластеров стейкхолдеров, или стейкхолдерских сетей, которые формируются в пространстве принятия решений и способны влиять на их результаты [2].

Балансирование множественных интересов означает признание того, что платформа создания стоимости формируется тремя видами капиталов: финансовым, интеллектуальным и социальным. Достижение оптимального соотношения финансового, интеллектуального и социального капиталов – это необходимый стержень в переходе к интегрированной модели управления стоимостью.

В движении к этой цели необходимо учитывать прямые и обратные связи между интересами стейкхолдеров, с одной стороны, и управленческими решениями и практиками – с другой. Топ-менеджерам компании предстоит обозначить границы процесса создания стоимости, установив систему ограничений, препятствующих ее снижению в долгосрочном плане. Обозначение таких границ позволит скорректировать траекторию роста компании, добившись устойчивости роста в пространстве сложных интересов всех стейкхолдеров компании. Проактивная роль советов директоров необходима для действия на опережение.

Основная задача управления развитием на основе стоимости – достижение устойчивого долгосрочного роста, т. е. такого увеличения стоимости бизнеса, при котором, текущий максимальный прирост не уменьшает

потенциала компании для его продолжения. Решение этой задачи требует от предприятий перестройки традиционных бизнес-моделей компании и создания новых рычагов реализации потенциала наращивания стоимости.

Согласно различным исследованиям компании, успешно внедрившие у себя принципы стоимостного управления, имеют конкурентное преимущество по отношению к компаниям аналогичных сфер бизнеса, использующих традиционные формы организации бизнеса.

Управление стратегическим развитием предприятия по показателям стоимости позволяет создать работоспособный механизм наращивания стоимости, призванный реализовать в долгосрочной перспективе потенциал устойчивого роста на основе динамики, взаимообусловленности и взаимодополняемости сложных управленческих процессов.

#### Библиографический список

1. Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – № 4. – С. 133–185.
2. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – М.: Изд-во Дело, 2008. – 161 с.
3. Теплова, Т.В. Инвестиционные рычаги максимизации стоимости компании. Практика российских предприятий / Т.В. Теплова. – М.: Изд-во Вершина, 2007. – 272 с.